

Zoja Mukkonen

# Massimo Dutti -nimisen tuotemerkin tuonti Suomeen franchisingin avulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Artenomi  
Muotoilu  
Opinnäytetyö  
17.2.2011

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Zoja Mukkonen Massimo Dutti -nimisen tuote-merkin tuonti Suomeen franchising avulla 46 sivua + 1 liitettä 17.2.2011
Tutkinto	Artenomi
Koulutusohjelma	Muotoilu
Suuntautumisvaihtoehto	Yrittäjyyspainotteinen vaatesuunnittelu
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Leena Juntunen Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia franchising-yrittäjyyttä aidon kokemuksen kautta. Työn tavoite oli tuoda Massimo Dutti -merkistä muotivaatetuotemerkkiä Suomeen franchising-liiketoiminnan kautta. Samalla oli tarkoitus tutkia Massimo Dutti -tuotemerkkinä ja potentiaalisena kilpailukykyisenä yrityksenä Suomen markkinoilla. Tästä tutkimuksesta hyötyy soveltamalla sitä asiapapereihin, joilla haetaan Massimo Dutti -tuotemerkin osto-oikeudet franchising-toiminnan avulla. Työstä myös hyötyvät kaikki ne, jotka aikovat aloittaa oman yrityksen franchisingin avulla.</p> <p>Teoriaosuus kuvaa franchising-ilmiötä, sen erilaisia muotoja, Massimo Duttia merkkinä ja merkin tunnistamista. Osuus käsittelee merkin vähittäiskauppastrategiaa hyvin yksityiskohtaisesti.</p> <p>Tutkimusosassa esitetään konkreettiset toimenpiteet, joita on harkittava ennen franchising-yrittäjäksi ryhtymistä. Samaan aikaan tutkimus antaa hyvää esimerkkiä uuden muotituotemerkin perustamisesta tutkittavana kohteena. Työn lopussa tekijä esittää, miten yhdistetään kerätty tieto liiketoimintasuunnitelmaksi, jonka avulla tutkittu merkki voidaan ostaa franchising-liiketoiminnan kautta. Suunnitelmassa käsitellään rahoitusta, markkinointia, kohdentamista, viestintää, asiakasuskollisuuden paikantamista ja muuta tarpeellista tietoa liiketoiminnan aloittamiseksi.</p> <p>Tutkimus osoitti hyvin kaikki franchisingin tuomat mahdollisuudet ja viestinnän tärkeyden franchisingantajan ja franchisingottajan välillä. Tutkimuksen tekijä totesi tutkimuksessaan sen, että Massimo Dutti -muotivaateliikkeen avaaminen Helsingissä olisi kannattavaa ja kuluttajien kannalta toivottavaa.</p>	
Säilytyspaikka	Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjasto, Tikkurilan yksikkö
Avainsanat	Massimo Dutti, Liiketoimintasuunnitelma, Franchising, Muoti, Vaatteet

Author(s) Title Number of Pages Date	Zoja Mukkonen Massimo Dutti -nimisen tuote-merkin tuonti Suomeen franchising avulla 47 pages + 1 appendices 17 February 2011
Degree	Bachelor of Culture and Art
Degree Programme	Degree Programme of Design
Specialisation option	Fashion Design, Entrepreneurship based
Instructor(s)	Leena Juntunen, Senior Lecturer Raisa Varsta, Lecturer
<p>The aim of this research was to explore franchising entrepreneurship through a real experience which focused on making a business plan for a franchising fashion industry company Massimo Dutti on the Finnish market. At the same time the intention was to identify Massimo Dutti as a brand and as a potential competitor on the Finnish market. This research provides a useful research document for Massimo Dutti to apply for rights as a franchisee. It is beneficial also for all those who are thinking of starting a franchising business.</p> <p>The theory is about franchising in general and its different forms were explained Massimo Dutti brand was identified as well as its retail marketing strategy.</p> <p>The method of research shows concrete steps to be considered before starting a franchise business. At the same time, the research reveals a good example of introducing a new brand as a target. The Author shows how to combine the gathered brand information to a successful business plan for a franchising purpose, including financing, marketing, targeting, communication, customer loyalty, positioning and foundations of starting a real business.</p> <p>The research showed sufficiently the possibilities within franchising entrepreneurship and the importance of communication between the franchisor and franchisee. It became evident that the opening of Massimo Dutti fashion brand store in Helsinki is profitable and will be well received by consumers.</p>	
Place of Storage	Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Tikkurila Campus
Keywords	Franchising, Franchisee, Franchisor, Massimo Dutti, Marketing, Business plan, Fashion, Brand, Retail marketing, Customer loyalty.

## Sisällys

1	Johdanto	3
2	Franchising	5
2.1	Franchising-toiminnan keskeisimmät termit	5
2.2	Franchising-muotoja	6
2.2.1	Tavaramerkkifranchising	6
2.2.2	Liiketoimintamallifranchising	6
2.3	Franchising-toiminnan järjestäminen	7
2.3.1	Yhden yksikön franchising	7
2.3.2	Monitoimipaikkayrittäjä	8
2.4	Franchising-toiminnan hyödyt ja haitat	8
2.5	Asiat, joita on harkittavaa ennen kuin ryhtyy franchisingantajaksi	10
2.6	Oikeudellisia seikkoja franchising-yrittämisessä	11
2.7	Franchising-sopimus	11
2.8	Franchising Suomessa	12
3	Inditex Group	14
3.1	Inditex Groupin historia	14
3.2	Inditex Groupin tärkeät vuosiluvut	17
4	Massimo Dutti	19
4.1	Massimo Duttin arvot	20
4.2	Massimo Duttin historia	20
4.3	Massimo Dutti -mallistot kohderyhmittäin	21
4.3.1	Massimo Dutti Woman	21
4.3.2	Massimo Dutti Man	22
4.3.3	Massimo Dutti Boys & Girls, Baby	23
4.3.4	Massimo Duttin Personal Tailoring	23
4.4	Massimo Dutti -myymälä	23
5	Liiketoimintasuunnitelma	25
5.1	Mihin liiketoimintasuunnitelmaa käytetään	26
5.2	Miten liiketoimintaa suunnitellaan	28
5.3	Opinnäytetyön tavoite: liiketoimintasuunnitelma	29

6	Massimo Dutti -myymälän liiketoimintasuunnitelma	30
6.1	Muotivaatteiden liiketoiminnan haasteet	30
6.2	Kysyntä	31
6.3	Asiakkuudet	31
6.3.1	Markkinointiviestinnän ja asiakasuskollisuuden väliset piirteet	32
6.3.2	Asiakasuskollisuuden luominen	32
6.4	Palvelu	34
6.5	Sijainti	36
6.6	Liikkeen sisäinen ympäristö	38
7	SWOT-analyysi	39
8	Budjetti	40
9	Pohdinta	43
10	Johtopäätökset	44
	Lähteet	45

## 1 Johdanto

Suomessa Massimo Dutti on jo tuttu monille muotitietoisille ja laadukkaita tuotteita arvostaville kuluttajille. Olen lukenut useita sekä suomen- että englanninkielisiä foorumeita ja blogeja. Niissä ihmiset eivät pelkästään mainitse merkkiä, mutta myös yleisesti kehuvat Massimo Duttia ja sen tuotteiden laatua, hinta- ja muotitietoisuutta. Ihmiset arvostavat Massimo Dutti -merkkiä ja toivovat sen laajentuvan maantieteellisesti.

Suomessa Massimo Dutti -liikkeitä ei ole. Suomalaiset käyvät hakemassa Massimo Dutti -tuotteita Tukholmasta tai kauempaa Euroopasta. Myös Venäjällä on omia Massimo Dutti -liikkeitä. Moskovassa ja Pietarissa on myös jälleenmyyjiä.

Itse olen tutustunut Massimo Dutti -merkkiin ollessani Barcelonassa vaihdossa. Arvostan merkin yksilöllisyyttä, joka muodostuu klassisista muodoista yhdistettynä viimeisimpiin muodin tuulahduksiin. Lisäksi arvostan hintaa ja laatua sekä vaatteissa että asusteissa, kuten kengissä ja laukuissa, jotka on valmistettu nahasta. Vaatteet on valmistettu korkealaatuisista ja 100-prosenttisista luonnollisista materiaaleista, kuten villasta, puuvillasta ja pellavasta.

Kaikkia yllä mainittuja asioita ajatellen olen päättänyt selvittää, miten voisin avata Massimo Dutti -myymälän Helsingissä, Suomessa. Franchising on ainoa vaihtoehto tässä tapauksessa.

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia franchising-mahdollisuuksia ja tuottaa liiketoimintasuunnitelma Massimo Dutti -myymälän perustamiseksi. Kuitenkaan tähän työhön ei tule sisältymään markkinointisuunnitelmaa eikä markkinointi-tutkimusta, vaikka ne ovat oleellisia osia liiketoimintasuunnitelmaa, koska jouduin rajamaan työtäni tarkasti, ettei siitä tulisi liian pitkä opinnäytetyöksi. Aioin kuitenkin jonkin verran pohtia markkinointimahdollisuuksista ja merkin potentiaalia Suomessa ja tehdä jonkinlaisen markkinointi-tutkimuksen opinnäytetyön ulkopuolella, jotta saisin mahdollisimman kattavan ja asiallisen liiketoimintasuunnitelman.

Massimo Duttin omistaja on espanjalainen ja kaikki sen liiketoiminta on maailmanlaajuisesti englanninkielistä. Aion kääntää ja lyhentää liiketoimintasuunnitelmani englanniksi myöhemmin, kun olen saanut markkinointitutkimuksen valmiiksi ja olen valmis ottamaan yhteyttä Massimo Duttin ja Indetex Groupin johtoryhmään.

## 2 Franchising

Franchising on menestyksen kloonausta! Siinä yhdistyvät markkinoilla testattu konsepti, suurtuotannon mittakaavaedut ja yrittäjyyden tehokkuus. (Francon 2010.)

Franchising on sopimus tai lisenssi kahden oikeudellisesti riippumattoman osapuolen kesken. Vastaanottava osapuoli voi olla joko henkilö tai ryhmä ihmisiä, joille annetaan oikeus markkinoida tuotetta tai palvelua käyttämällä tavaramerkkiä, tai se voi olla luvakkeensaaja, jolla on oikeus markkinoida tuotetta tai palvelua käyttäen franchisingantajan työmenetelmiä. Palveluksesta luvakkeensaaja on velvollinen maksamaan franchisingantajalle korvauksen, joka voi olla vuosittainen maksu tai prosentuaalinen osuus myynnistä tai voitosta. Franchisingantaja on toisaalta velvollinen antamaan tukea ja koulutusta franchisingottajalle. Tukeen voi kuulua mainontaa ja markkinointia ja joskus jopa rahoituksellista tukea. (Franchising 2011a.)

### 2.1 Franchising-toiminnan keskeisimmät termit

Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltujen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia. (Franchising 2011a.)

**Franchise.** Oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle, kutsutaan termillä franchise.

**Franchise-antaja (franchisor).** Yritystä, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle, kutsutaan franchise-antajaksi.

**Franchise-ottaja (franchisee).** Yritystä, joka vastaanottaa oikeuden, kutsutaan franchise-ottajaksi. Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajasta riippumaton yksikkö.

Monitoimipaikkayrittäjä (multi-unit franchisee) viittaa puolestaan franchise-ottajaan, joka omistaa ja johtaa nimissään useamman yksikön liiketoimintaa. Tällöin niistä kustakin on sovittu erillisellä sopimuksella.

**Yrittäjävetoinen yksikkö (franchised unit).** Franchise-ottajan omistamia ja johtamia yksiköitä tai toimipisteitä kutsutaan yrittäjävetoisiksi.

**Franchisejärjestelmä (franchise system).** Franchise-antajan omistamien ja yrittäjävetoisten yksiköiden muodostamaan kokonaisuuteen viitataan termillä franchisejärjestelmä. (Franchising 2011a.)



## 2.2 Franchising-muotoja

Franchise business has a 92% success rate after 5 years compared to a 23% success rate of an independent business after the same period of time. (Franchise finders 2011.)

Franchising-muotoja on olemassa kaksi päätyyppiä, tuotejakelutoiminta ja tavaramerkkifranchising (product distribution and tradename franchising) sekä liiketoimintamallifranchising (business format franchising). (Franchising 2011a.)

### 2.2.1 Tavaramerkkifranchising

Tuotejakelutoimintaa tai tavaramerkkifranchising-muodossa yksinkertaisesti myydään franchisingantajan tuotteita ja toimitaan jälleenmyyjän tavoin. Franchisingantaja lisensoi oman tavaramerkkinsä ja logonsa franchisingottajalle, mutta yleensä ei tarjoa koko liiketoimintaansa. Alat, jotka useimmiten käyttävät tämäntyyppisiä franchising-muotoja ovat virvoitusjuomien jakelijat, autojen jälleenmyyjät ja huoltoasemat. (Franchising 2011a.)

Tunnetuimmat esimerkit ovat:

- Pepsi
- Exxon
- Ford Motor Company

(Franchise 2011b, 6).

### 2.2.2 Liiketoimintamallifranchising

Vaikka tuotejakelutoiminnalla on suurin osuus koko vähittäiskaupan myynnistä, suurin osa tämänpäiväisestä franchising-toiminnasta on kohdistunut nimenomaan liiketoimintamallifranchisingiin (Franchising 2011a).

Liiketoimintamallifranchising on monipuolisempi, koska franchisingantaja antaa ei pelkästään tuotteita, palveluja ja tuotemerkkiä, mutta myös antaa mahdollisuuden harjoittaa liiketoimintaa kokonaisuutena. Näin franchisingottaja on vastuussa esim. markkinointisuunnitelmasta ja toimintakäsikirjoista. (Franchising 2011a.)

Liiketoimintamallifranchising on suosituin franchisingmuoto (Franchising 2011a).

Taulukko 1. IFA Aducational Foundationin mukaan 10 suosituinta alaa, jotka tarjoavat franchising-toimintaa (Franchise 2011b,6).

Suosituimmat franchising-alat	
pikaruoka	vähittäiskauppa
palvelu	autoliikkeet ja -korjaamot
ravintolat	huolto
rakentaminen	päivittäistavarakauppa
yrittyspalvelut	majoitus

### 2.3 Franchising-toiminnan järjestäminen

On olemassa kaksi erilaista tapa aloittaa franchising-toiminta. On olemassa yhden yksikön franchising-muoto ja monitoimipaikkayrittäjän muoto, josta on kaksi mahdollista muotoa: alueellinen yrittäjäyys ja sub-franchising. (Franchise 2011b, 7.)

#### 2.3.1 Yhden yksikön franchising

Yhden yksikön franchising on sopimus, jossa franchisingantaja myöntää franchising-oikeudet perustaa yhden franchising-yksikön. Tämä on yksinkertaisin ja yleisin franchising -muoto. On kuitenkin mahdollista, että franchisingottaja ostaa lisää yhden tai useamman yksikön alkuperäiseltä franchisingantajalta sen jälkeen, kun ensimmäinen yksikkö alkaa menestyä. Yleensä yksiköitä on kuitenkin vain yksi. (Franchise 2011b, 7.)

### 2.3.2 Monitoimipaikkayrittäjä

Monitoimipaikkayrittäjä on sopimus, jossa franchisingantaja myöntää franchising-oikeudet perustaa useamman yksikön. Silloin kustakin yksiköstä tehdään erillinen sopimus. On olemassa kaksi tapaa ryhtyä monitoimipaikkayrittäjäksi.

- Alueellinen yrittäjyys
- Sub-franchising

(Franchise 2011b, 7.)

Alueellinen yrittäjyys on sopimus, joka oikeuttaa avata useamman kuin yhden yksikön määrätyllä alueella ja määrätyksi ajaksi. Esimerkiksi franchising molemmat osapuolet voivat sopia, että sopimuksen ostaja avaa 5 yksikköä määrätyllä alueella viiden vuoden sopimuksella. (Franchise 2011b, 7.)

Sub-franchising-sopimus antaa toimilupaottajalle enemmän oikeuksia kuin alueellisen yrittäjyyden sopimus. Sub-franchising-ottajalla on oikeus ja velvollisuus avata ja käyttää sopimuksessa määritelty määrä yksiköitä määrätyllä alueella, mutta myös oikeus myydä franchising-tuotteita tai palveluita toisille osapuolille määrätyllä alueella, eli se on niin sanottu osatoimilupa. Siksi sub-franchise -sopimuksen omistaja joutuu omaksumaan monet tehtävät, velvollisuudet ja etuudet franchising-sopimuksen antajalta, kuten tarjoamaan tukea ja koulutusta uusille franchisingottajille sekä vastaanottamaan maksuja ja rojalteja uusilta franchisingottajilta. (Franchise 2011b, 7.)

## 2.4 Franchising-toiminnan hyödyt ja haitat

Franchising-yrityksen omistamisella on monia etuja ja haittoja, ja sen tähden niitä pitäisi arvioida huolellisesti ennen kun tekee päätöksen perustaa franchisingyritys. (Diaz 2009-2010)

Seuraavasta taulukosta voidaan nähdä, mitä hyötyjä ja haittoja on olemassa franchisingottajan kannalta.

Taulukko 2. Franchisingottajan hyödyt ja haitat (Channels of Distribution 2009/2010).

Hyödyt	Haitat
Liiketoimintaan perustaminen itseä varten, olla työnantaja itselle, mutta ei jäädä yksin ilman apua ja tukea	Ei ole täysin riippumaton. Franchising-yrittäjä sitoutuu liiketoiminnassaan noudattamaan franchising-sopimuksen toimintaohjeita ja suuntaviivoja sekä täyttämään muun muassa konseptin mukaiset laatuvaatimukset. Nämä rajoitukset yleensä ovat tuotteita tai palveluita, jotka voidaan tarjota, esim. hinnoittelu, joka on riippuvainen maantieteellisistä alueista. Joillekin franchising-yrittäjille on vakavin mahdollinen tuleva haitta.
Tietynasteisen riippumattomuus yritystoiminnassa	Konseptivastike maksun lisäksi, jatkuvat rojalTIMAKSUT, kuten ketjun jäsenyys, sekä maksuja saaduista eduista ja palveluista, esim. mainonnasta kerta tai jatkuvia.
Laajalti tunnustettavissa tavaramerkki, testattu ja hyväksi koettu menetelmä, konsepti, asiakkaiden tietoisuus tavaramerkistä, jonka luominen yleensä kestää vuosia	Pitää olla varovainen, osata tasapainottaa rajoituksia ja tukea omaan kykyynsä hallita liiketoimintaansa mukaan
Suuri menestymiseen mahdollisuus on osa jo tunnettua konseptia, tuotetta ja menetelmää	Konseptin imago voi vaurioitua, jos esim. muut saman tuotemerkin franchising-yrittäjät toimivat ei konseptinmukaisesti, tai itse franchisingantaja törmää odottamattomiin ongelmiin
Vetovoima tiettyyn laatutasoon ja koostumukseen (sitoutunut luvakesopimukseen)	Kesto-sopimus voi olla vain termi. Franchising-sopimus on yleensä ajallisesti rajoitettu.
Keskittyminen pelkkään myyntiin	
Merkittävät tuet ennen avaamista <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimialapaikan valinta</li> <li>- suunnittelu ja rakentaminen</li> <li>- rahoitus (joissakin tapauksissa)</li> <li>- koulutus</li> <li>- grand-opening -ohjelma</li> </ul>	
Jatkuvat tuet <ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutus</li> <li>- kansanvälinen ja paikallinen mainonta</li> <li>- toimintatapa ja operatiivinen apu</li> <li>- jatkuva valvonta ja johdannollinen tuki</li> <li>- lisääntyvän ostovoiman ansiosta mahdollisuus irtotavarana itsenäisen hankintaan (joissakin tapauksissa)</li> </ul>	

Taulukossa 3 on listattu franchisingantajalle tyypillisiä hyötyjä ja haittoja.

Taulukko 3. Hyödyt ja haitat, jotka seuraavat franchising liiketoiminnan antajaa (Diaz 2009-2010).

Hyödyt	Haitat
Myynnin lisääntyminen ilman merkittäviä kasvuinvestointeja	On hyvin helppo valita huono liikekumppani, jos ei suoriteta huolellista tutkimista ennen sopimuksen allekirjoittamista
Tuotteiden jakelun tehokas valvominen	
Hallintokulut eivät ole kovin suuria, koska suurimmat kulut hoitaa franchisingottaja	
Kuuluisuus ja merkin suosio kasvaa tietyllä alueella (globalisointi)	
Konseptivastikemaksut, rojaltimaksut, vuosittaiset maksut tai prosentuaaliset osuudet myynnistä tai voitosta	

Yllä olevista taulukoista voi tehdä päätelmän, että enemmän haittoja ja riskejä on franchisingottajalla, mutta suurin ja vaikein haaste on kuitenkin franchising-toiminnan antajalla, koska hän voi menettää paljon ja jopa enemmän kuin ottaja, koska imago ja asiakasuskottavuus on vaikeasti saavutettavia asioita, mutta sen voi hyvin helposti menettettäviä asioita.

## 2.5 Asiat, joita on harkittavaa ennen kuin ryhtyy franchisingantajaksi

Yrityksen on mietittävä sisäisten tekijöiden vaikutusta yritykseen silloin, kun aikoo lähteä franchisingantajaksi. On tärkeää, arvioida tuotteiden tai palveluiden jakelutapa, jota oli noudatettu tähän asti. On tärkeää miettiä, ovatko sijoitukset kannattavat ja johtamistyyli sopiva tällaiselle liiketoiminnalle. Mikä vaikutus olisi liiketoimintaan esim., kokemuksella, menestyksellä ja jo olemassa olevalla arvostuksella? Onko yrityksellä kykyä antaa lisäarvoa, omaa tietotaitoa (know-how) franchisingottajalle? Tärkeintä on, että yritysmuoto on sopiva ja että yritys on, jos on mahdollista, kasvuvaiheessa. Tulevan franchisingantajan on myös mietittävä, mikä on tämänhetkinen tilanne

markkinoilla, esim. markkinaympäristön vakaus, markkinoiden koko ja yrityksen houkuttelevuus markkinoilla. Mitkä ovat yrityksen markkinoiden reunaehdot? (Diaz 2009-2010.)

The International Franchise Association (IFA) lists over 75 industries that use franchising to distribute goods and services to consumers. The IFA has reported that franchising is responsible for 760,000 businesses, 18 million jobs, 14 percent of the private sector employment, and over \$500 billion in payroll! (Franchise 2010a.)

Total sales by franchised businesses are projected to reach over \$2 trillion in 2008 (Franchisefinders 2011).

One out of every 12 businesses is a franchised business (Franchisefinders 2011).

A new franchised business is opened every 8 minutes of every business day (Franchisefinders 2011).

## 2.6 Oikeudellisia seikkoja franchising-yrittämisessä

Hyvät suhteet franchisingantajan ja franchisingottajan välillä ovat kriittinen seikka hyvän liiketoimintaan onnistumiseksi molemmille osapuolille. Koska franchising-liikesuhde luodaan vuosiksi eteenpäin, on suhteen pohjan oltava huolellisesti rakennettu. Valitettavasti franchising-lakikielen ymmärtäminen voi olla haastava kokemus, ja sen tähden kokenut asianajaja olisi hyödyllinen apu tulevan franchising-sopimuksen oikeudellisten kysymysten ymmärtämisen kannalta. Samalla hän suojelisi tulevaa franchising-yrittäjää tekemästä kalliita virheitä. (Franchise 2011b, 7.)

Suomen Franchising-Yhdistys on luonut eettiset säännöt, joiden tarkoitus on auttaa ja suojella uusia franchising-liiketoiminnan ottajia sopimuksen laatimisessa, jotta franchising-sopimus olisi luotu tasapuolisesti hyödylliseksi sekä franchisingantajalle että franchisingottajalle. (Franchising 2011a.)

## 2.7 Franchising-sopimus

Franchise contracts are identified as a hybrid form of economic organization. Motives for the dominance of franchise arrangements are identified by examining the theoretical literature on franchising and related literatures on the theory of the firm, firm growth, managerial and employee selection, and brand name capital. Empirical test are performed on the incidence of franchise contracts across states for three industries in which franchising is prominent and data are availa-

ble. The result suggest that both principal-agent incentives and informational incentives favor the use of franchise arrangements. (Norton 2011.)

Franchising-sopimus on käsikirja, jossa on tarkasti ja yksityiskohtaisesti määritelty oikeus hallinnasta ja käytöstä sopimussuhteessa osapuolten välillä. Tyypillinen franchising-sopimus voi sisältää tietoja franchisejärjestelmästä (franchise system), kuten tavaramerkkien ja tuotteiden käytöstä, alueesta, jolla toimintaa harjoitetaan, sekä molempien osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista: standardit, eri menettelyt, koulutus, apu, mainonta jne. Sopimukseen laitetaan aina sen kesto, eli kuinka kauan liiketoimintaa voi harjoittaa ja mitä tapahtuu sopimuksen umpeuduttua. Sopimukseen laitetaan myös suoritettava liittymismaksu ja/tai jatkuvaluontoiset palvelumaksut ja niiden suuruudet eli rojaltimaksut franchiseantajalle. Sopimuksessa on hyvä mainita irtisanomisen/lopettamisen mahdollisuudet ja/tai oikeus siirtää franchising -liiketoiminta toiselle osapuolelle. (Franchising 2011a.)

Franchising-sopimus on oikeudellinen, kirjallinen asiakirja, joka säätelee osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia, yhteistyön pelisääntöjä, kuten myös yhteistyön päättämistä ja sen seurauksia. Franchising-sopimuksella on niin sanottu harkinta-aika. Franchisingantajalla on laillinen oikeus saada käsiinsä lopullinen sopimus vähintään 14 päivää ennen kuin sopimus on oltava allekirjoitettu. Tämä antaa aikaa tarkastella ja miettiä sopimusehtoja. (Franchise 2011b, 11.)

## 2.8 Franchising Suomessa

Franchising tuli Suomeen 1970-luvulla pikaruoka- ja autonvuokrausketjujen mukana. Ensimmäinen suomalainen franchisingantaja-yritys oli Seppälä, mutta tänä päivänä franchising-ketjuja löytyy Suomesta jo lähes kaikilta toimialoilta (Vidgren & Virtanen 2007, 4).

Suomessa toimivia ketjuja ovat esim. Aarikka, Arnold's Bakery & Coffee Shop, Avis, Body Shop, Cafe Picnic, Faunatar, Filmtown, Gigantti, Hertz, Hesburger, Kiinteistömaailma, Kotipizza, Kotirinki, Laatatutakuu, McDonald's, Opteam, R-kioski, Subway, Tapiola, Varamiespalvelu, Vianor ja Wayne's Coffee (Vidgren & Virtanen 2007, 4).

Viimeisintä tilastoa ei valitettavasti löytynyt kuin vuodelta 2003, mutta franchising-yrittäjyys kasvaa edelleen hyvää vauhtia. Vuoden 2003 tilaston mukaan Suomessa oli yhteensä 177 alan ketjua, joissa oli toimipisteitä yhteensä 6608. Franchising-ketjut työllistivät vuonna 2003 yhteensä 46 000 henkilöä ja alan vuosiliikevaihto nousi 4,9 miljardiin euroon. (Tuunanen 1999–2003.)

2010 vuoden franchising-yritykseksi valittiin R-kioski-ketju, joka täytti tänä vuonna 100 vuotta ja franchising-yrittäjäksi McDonald's-yrittäjä Jaakko Lindén, joka omistaa McDonald's -ravintoloita Salossa, Hämeenlinnassa, Riihimäellä ja Hyvinkäällä (Franchising 2010b).

Conventional wisdom would say the best franchise operators are individuals with past business experience - or even better, previous franchising experience. But that may not be the case any longer. A youth movement is under way in the world of multiunit franchising.

People in their 20s may lack business experience and acumen, but with the right attitude they can plug into a franchise model that has been proven over time. A good system can be applied effectively even by those with limited business and life experience.

On the plus side, youth does have its advantages. Many young people are eager to learn, believe in themselves, and want to work hard - for themselves. And many are discovering that franchising can provide them with the vehicle to succeed in business and make a life for themselves. An additional plus, especially in QSR: employees on the front lines are often young, very young in fact. Operators still in their 20s or 30s usually find it easier to relate to their teenage employees (who are, after all, the face of the brand) than older owners.

I think the key is to believe in yourself, have financial resources, and surround yourself with great people. You may be inexperienced, but you can be passionate. (Pipes 2007.)

Tarkoitukseni on tämän työn avulla liittyä franchising-liiketoimintaan Suomessa ja ottaa huomioon yllämainitut franchising-toiminnan mahdolliset seikat tuoda ja avata Suomeen oma vaateliike, joka tulee olemaan Massimo Dutti -merkkiä. Massimo Dutti -merkki on jo hyvin tunnettu maailmalla ja se kuuluu Inditex Groupiin. Inditex Group tunnetaan Suomessa Zara-brändin luojana ja omistajana.



### 3 Inditex Group

Inditex Group koostuu lähes sadasta yrityksestä, joiden toiminta liittyy tekstiilituotteiden suunnitteluun, tuotantoon ja jakeluun. Menestys ja sen ainutlaatuinen hallinnan menetelmä, joka perustuu innovaatiovisuuteen ja joustavuuteen ovat kääntäneet Inditex Groupin yhdeksi maailman suurimmista muotiryhmistä. Sen visio muodista, luovuus ja laadukas suunnittelu yhdistettynä nopeaan reagointiin markkinoiden vaatimuksiin ovat tuoneet nopeaa kansainvälistymistä ja erinomaista merkkienomaksumista. (Inditex 2011.)

Inditex Group omistaa seuraavat merkit: Bershka, Massimo Dutti, Zara, Kiddy's Class, Oysho, Pull & Bear, Stradivarius, Zara Home ja Uterqüe (Inditex 2011).

Merkkien pääkilpailijat ovat Gap, Hennes & Mauritz, Benetton Group, Vivarte, La Redoute, Charles Vögele Holding, Peek und Cloppenburg, Somfy International, Cortefiel ja Mango (Inditex 2009c).

#### 3.1 Inditex Groupin historia

Industria de Diseño Textil S.A., joka tunnetaan myös nimellä Inditex Group, on yksi maailman johtavista ja nopeimmin kasvavista muodin tuottaja- ja jälleenmyyntiyrityksistä. Se perustettiin pieneen espanjalaisen kaupunkiin nimeltään Coruña. Inditex Group omistaa yli 4780 myymälää eri puolilla maailmaa seitsemän erillisen vähittäiskaupan muodoissa. Tunnetuin näistä on Zara, jolla on yli 1440 myymälää 77 eri maassa (Inditex 2010d). Zara on Inditex-yhtiön lippulaiva, jonka myynti on noin kolme neljäsosaa konsernin liikevaihdosta. Muita vähittäiskauppamuotoja ovat nuorten suosima Pull and Bear, Bershka, Stradivarius, kalliimpiin ja laadukkaampiin tuotteisiin suunnattu Massimo Dutti, alusvaateketju Oysho ja Zara Home, joka lanseerattiin ja omistettiin kodin sisustamiseen ja kotitarvikkeisiin vuonna 2003. Yhtiö on harjoittanut erittäin aggressiivista laajentumisstrategiaa ja onnistunut enemmän kuin kaksinkertaistamaan kauppajensa lukumäärää vuodesta 1999 alkaen. Vuoden 2010 ensimmäisellä puoliskolla yhtiö avasi 173 uutta myymälää ja odottaa avaavansa melko vastaavaa määrää seuraavalla puoliskolla. Jos ei rinnasta Inditex Groupia suurempiin kilpailijoihin

kuten (Gap ja H&M) sillä on erittäin lyhyt design-to-store -läpimenoaika. Yhtiö uudistaa vaatemallikokoelmansa kahden viikon välein ja tuottaa noin 12000 kappaleen erät vuosittain sen 16 tehtaassa Espanjassa ja muualla maailmassa. Jos ei oteta huomioon mainontaan meneviä kuluja, yritys on välttänyt ulkoistumasta tuotantoaan kolmannen osapuolen tuottajille, mikä vähentää sen kiertoaikoja samalla säilyttäen mahdollisuuden alhaiseen hinnoittelupolitiikkaan. (Inditex 2009a.)

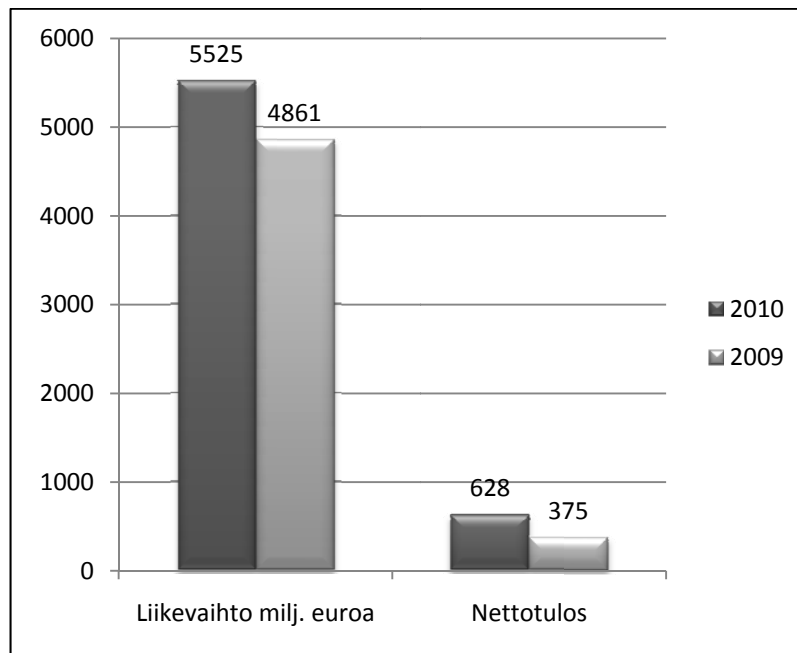
Inditex Groupia johtaa sen perustaja, puheenjohtaja ja pääomistaja Amancio Ortega Gaona (Inditex 2011).

Inditex Group on yritys, jonka liikevaihto oli lähes 11,084 miljoonaa euroa vuonna 2009. Yritys on listautunut Madridin pörssiin (Inditex 2011).

Taulukko 4. Inditex Groupin kokonaiskasvu vuosina 2008 vs. 2009, tilikausi on 1.2–31.1 (Inditex 2011).

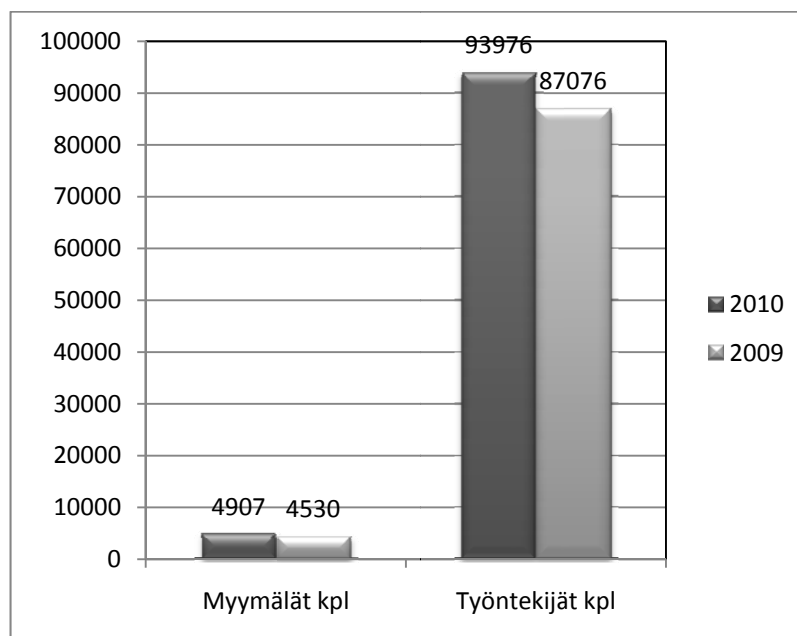
Tilikausi	2009	2008	Muutos 2008– 2009
Nettomyynti milj. euro	11087	10407	+ 7 %
Nettovoitto milj. euro	1314	1253	+5 %
Myymlöiden määrä, kpl	4607	4264	+ 343
Maiden määrä, kpl	74	73	+1
Myynti Espanjan ulkopuolella, %	68 %	66 %	
Työntekijöiden määrä, kpl	92301	89112	+3189

Inditex Group on nopeasti ja voimakkaasti kasvava yritys, joka pyrkii aggressiivisesti laajentumaan ympäri maailmaa. Seuraavista kuvioista voi seurata, miten Inditex Group on kasvanut ja laajentunut vuonna 2010. Vertailuvuotena on vuosi 2009.



Kuvio 1. Inditex Groupin kasvu vuosien 2009–2010 ensimmäisillä puoliskoilla (Inditex 2010d).

Kuviosta 1 voidaan nähdä, että Inditex Groupin liikevaihto vuoden 2010 ensimmäisellä puoliskolla on kasvanut 664 miljoonaa euroa eli 14 % ja nettotulos 253 miljoonaa euroa eli 68 %.



Kuvio 2. Inditex Groupin työntekijöiden ja myymälöiden kasvu vuosina 2009–2010 (Inditex 2010d).

Kuviosta 2 voidaan nähdä, että konserni avasi 377 uutta myymälää ja työllisti 6900 uutta työntekijä vuonna 2010.

Taulukko 5. Inditex Groupin myymälöiden määrä merkeittäin Euroopassa ja koko maailmassa, päivitetty 31.07.2010 (Inditex 2010d).

	Eurooppa	Koko maailma
Zara	1016	1444
Zara Kids	207	207
Pull & Bear	541	649
Massimo Dutti	423	512
Bershka	554	675
Stradivarius	487	552
Oysho	347	406
Zara Home	229	267
Uterqüe	57	68
YHTEENSÄ	3861	4780

### 3.2 Inditex Groupin tärkeät vuosiluvut

1963- Amancio Ortega Gaona alkaa tuottaa aamutakkeja, oloasuja ja alusvaatteita sisarensa kotona Coruñan kaupungissa, Espanjassa. Myöhemmin hän avaa oman tehtaansa ja liikkeensä.

1975- Ortega lanseeraa uuden vähittäiskauppamuodon, Zaran, joka tuottaa edullisia kopioita suosituista merkeistä.

1984- José Marie Castellano liittyy yhtiön toimitusjohtajaksi ja kehittää atk-järjestelmän "instant fashions" -konseptiin.

1985- Yrityksestä tulee Industria de Diseño Textil SA, eli Inditex Group.

1988- Yhtiö laajentuu kansainvälisesti avaamalla myymälän Portoon, Portugaliin.

1989- Yhtiö siirtyy Yhdysvaltain markkinoille.

1990- Inditex tulee Ranskan markkinoille.

1991- Pull & Bear -merkin vähittäismyynti käynnistyy ja 65 % Massimo Dutti -yrityksestä on ostettu.

1995- Yritys hankkii täyden määräysvallan Massimo Dutti -yrityksestä.

1998- Bershka-vähittäismyynti on aloitettu.

2001- Inditex listautuu Madridin pörssiin.

2003- Zara Home lanseerataan.

2004- Yritys rikkoo 2000 myymälän luvun maailmanlaajuisesti ja aikoo avata yli 350 uutta myymälää vuoden aikana.

2005- Pablo Isla on uusi Inditex Groupin toimitusjohtaja.

2006- Inditex rikkoo 3000 myymälän luvun.

2007- Zara Home lanseera nettimyynnin.

2008- Inditex avaa 4000 myymälänsä ja Uterqüe lanseerataan.

2009- Ignacio Fernández on tullut Inditex Groupin uudeksi talousjohtajaksi ja Inditexin liikevaihto saavuttaa 10000 miljoonaa euroa.

(Inditex 2011.)

## 4 Massimo Dutti

Massimo Dutti perustettiin vuonna 1985 toimimaan lähinnä miesten vaatteiden vähittäiskauppana. Vuonna 1991 se liittyi Inditex Groupin omistukseen, kun Inditex Group osti 65 % Massimo Duttin osakkeista (Inditex 2011). Vuonna 1992 perustettiin ryhmä, joka keskittyi naisten vaatteiden malliston käynnistykseen. Malliston oli tarkoitus sisältää kaikki muodin tuulahdukset: kaikista urbaaneimmista ja hienostuneista linjoista rennomman tyyliin vaatteisiin, jotka veisivät vahvasti kansainväliseen laajentumiseen. Vuonna 1995 Inditex Group osti loput Massimo Dutti -osakkeista ja Massimo Dutti siirtyi täysin Inditex Groupin omistukseen (Inditex 2011). Massimo Duttin pääkonttori sijaitsee Barcelonassa, toisin kuin Inditex Groupin pääkonttori, joka sijaitsee Arteixossa, Galian kaupungissa Espanjassa (Massimo Dutti 2011).

Massimo Dutti on kasvanut nopeasti viime vuosina, ja tällä hetkellä merkillä on yli 500 myymälää 46 maassa. Merkki parantaa johtoasemaansa Euroopan markkinoilla, mutta samalla turvaa asemansa muissa maissa Euroopan ulkopuolella. (Massimo Dutti 2011.)

Vuonna 2003 Massimo Dutti käynnisti lasten vaatemerkin nimellä Massimo Dutti Boys & Girls. Tämä linja on vähitellen lisätty useassa eri maassa kauppoihin, joissa on tarpeeksi tilaa esillepanolle. (Massimo Dutti 2011.)

Vuodesta 2006 Massimo Dutti on suunnitellut ja myynyt seuraavia mallistoja kolmen toimialan kautta:

- Naiset: Womanswear, Accessories, Soft (alus- ja yöasut), Fragrance, Sunglasses
- Miehet: Manswear, Accessories, Soft (alus- ja yöasut), Personal Tailoring, Fragrance, Sunglasses
- Lapset: Boys & Girls

(Massimo Dutti 2011).

#### 4.1 Massimo Duttin arvot

Massimo Dutti arvostaa yrityksenä ihmisarvoja ja pyrkii pitämään toimintansa mahdollisimman avoimena ja läpinäkyvänä (Massimo Dutti 2011).

Massimo Dutti pyrkii antamaan aina tarpeellisen koulutuksen, kehittymisen sekä yleisen mahdollisuuden työntekijöilleen. Kuitenkin työntekijöiden ja asiakkaiden välissä on oltava avoin ja sitoutunut viestintäkanava. Jotta tämä kaikki toteutuisi, Massimo Dutti lupaa asiakkailleen seuraavat palvelut:

- Tuotteen suunnittelu ja valmistus
- Myymälöiden ulkoasu
- Asiakaspalvelu myyntipisteissä
- After-sales -hallinta
- Myynti ja mainontakäytäntö

(Massimo Dutti 2011.)

Ethical values:

- The guiding principles behind our business commitment are:
- Goodwill in the promotion of non-opportunistic policies of cooperation and equality.
- Dialogue between our main interest groups and social organizations.
- Transparency of information regarding developments in our commercial activity. (Massimo Dutti 2011.)

Massimo Duttin eettiset arvot ovat:

- Ohjata periaatteita joihin Massimo Dutti -liiketoiminta on sitoutunut:
  - Edistää epä-opportunistista politiikkaa yhteistyössä ja tasa-arvossa.
  - Välittää vuoropuhelua keskeisten sidosryhmien ja yhteiskunnallisten järjestöjen kanssa.
  - Pitää tiedot avoimina kaupallisen toiminnan kehityksessä.
- (Massimo Dutti 2011.)

#### 4.2 Massimo Duttin historia

1985- Massimo Dutti perustetaan

1991- Inditex ostaa ketjun

1992- Naisten mallisto lanseerataan

1994- Ensimmäiset myymälät avataan Portugalissa, Meksikossa ja Ruotsissa

1997- Ensimmäinen myymälä avataan Belgiassa (Bryssel) ja Norjassa (Oslo)

1998- Massimo Dutti avaa myymälät Dubaissa, Yhdistyneet arabiemiirikunnat ja Kyproksella (Massimo Dutti 2011).

2000- Massimo Dutti -ketju avaa ensimmäisen myymälänsä Saksaan

2001- Luxemburg, Andorra, Jordania ja Bahrain saavat Massimo Dutti -myymälät

2002- Ketju lanseeraa myymälöitä Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Kreikassa, Sveitsissä, Qatarissa ja Kuwaitissa

2003- Massimo Dutti -lippulaivamyymälä avataan Lontoossa (Storessa) Regent Streetille, Boys & Girls mallisto lanseerataan

2004- Massimo Dutti tulee Italiaan ja Turkkiin

2005- Ensimmäiset myymälät avataan Norjassa ja Irlannissa

2006- Massimo Dutti avaa myymälät Venäjällä, Thaimaassa, Singaporessa, Indonesiasa ja Marokossa

2007- Ketju saapuu Kiinan avaamalla Hongkongin ja Macaon myymälät. Lisäksi Malesiassa ja Serbiassa avataan myymälät

2008- Ensimmäiset myymälät avautuvat Puolassa, Romaniassa, Tšekissä, Sloveniassa, Guatemalassa ja Israelissa

2009- Massimo Dutti avaa ensimmäisen myymälänsä Manner-kiinassa Pekingissä (Inditex 2010).

#### 4.3 Massimo Dutti -mallistot kohderyhmittäin

Kohderyhmiä on kolme, Massimo Dutti Women (naisten mallistot), Massimo Dutti Man (miesten mallistot) ja Massimo Dutti Boys & Girls, Baby (lasten ja vauvojen mallistot). Lisäksi Massimo Dutti tarjoaa asiakkailleen henkilökohtaisen räätälöintipalvelun. (Massimo Dutti 2011.)

##### 4.3.1 Massimo Dutti Woman

Massimo Dutti Woman on suunnattu urbaaneihin elämäntapoihin, ylä-keskiluokkaisille 25–45 vuotiaille naisille. He ovat kaupunkilaisia, jotka haluavat pukeutua tyylikkäästi, käytännöllisesti ja nykyaikaisesti ilman orjallista muodin seuraamista. Monien mallistojen jälkeen Massimo Dutti Woman tavoitteli tyyliä joka on persoonallinen, mutta räätälöity. Vaatetyyliin otetaan vaikutteita kansainvälisiltä catwalkeilta. (Massimo Dutti 2011.)



Massimo Dutti Woman -tyyli virtaa eri tuoteryhmien ja -linjojen läpi, niin vaatteissa kuin myös asusteissa ja tuoksuissa. Kaikille linjoille on ominaista sama tyyli, joka näkyy jokaisen kokoelman trendeissä, tyyliissä, väreissä ja kuvioissa. (Massimo Dutti 2011.)

Massimo Duttin naisten tuoteryhmät:

- Massimo Dutti Woman: Lifestyle Line
- Massimo Dutti Soft: koti-, urheilu- ja alusvaatelinja (joka tuo mukavuutta päivittäiseen elämään)
- Massimo Dutti Accessories: kengät, laukut, asusteet ja muut tuotteet
- Massimo Dutti Fragrances: Massimo Dutti En Esencia, Massimo Dutti Woman, Massimo Dutti Woman, Massimo Dutti Twenty-Fifth Anniversary 1985-2010 LIMITED EDITION

(Massimo Dutti 2011).

#### 4.3.2 Massimo Dutti Man

Massimo Dutti Man on suunnattu urbaaneille, ylä-keskiluokkaisille 25–60 vuotiaille miehille. Alusta alkaen Massimo Dutti Man on pyrkinyt persoonallisuuteen, sen Formal-, Formal/Casual- ja Casual-mallistojen ansiosta. Tullakseen tähän Massimo Dutti on luonut kaikille mallistoilleen yhteisen periaatteen, joka perustuu materiaalien laatuun ja koostumukseen, eri yhdistelmiin sekä tyyliin. (Massimo Dutti 2011.)

Massimo Duttin miesten tuoteryhmät:

- Massimo Dutti Man: Formal, Formal/Casual ja Casual
- Massimo Dutti Soft: koti- ja oloasumallisto miehille
- Massimo Dutti Collection: räätälöidyt malliston yleiset tuotteet
- Massimo Dutti Accessories: kellot, lompakot, huivit ja muut asusteet
- Massimo Dutti Fragrances: Massimo Dutti Classic, Massimo Dutti Sport, Massimo Dutti Massimo, Massimo Dutti Absolute

(Massimo Dutti 2011).

#### 4.3.3 Massimo Dutti Boys & Girls, Baby

Syyskuusta 2003 alkaen Massimo Dutti on myynyt lastenvaatemallistoaan Massimo Dutti Boys&Girls, joka on suunnattu 4-14 -vuotiaille pojille ja tytöille. Alkuperäisen, poikien kokoelman menestyminen johti tyttöjen malliston kehittämiseen vuoden kulu-  
tua. (www.massimodutti.com 2010) Vuonna 2010 lanseerattiin vauvojen mallisto, joka kuuluu Massimo Dutti Boys&Girls -mallistoon, mutta kulkee omalla Baby-nimellään. Siihen kuuluu kolme minimallistoa: unisex ja poikien ja tyttöjen omat mallistot (Massimo Dutti Blog 2011).

#### 4.3.4 Massimo Duttin Personal Tailoring

Massimo Dutti vastaa asiakkaidensa tarpeisiin tarjoamalla heille laajan valikoiman pukuja, paitoja ja takkeja. Konsepti perustuu yksinoikeuteen. Lisäksi Massimo Dutti tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden räätälöidä miesten pukuja valitsemalla laajasta ja ainutlaatuisesta valikoimasta kankaita ja viimeistelyjä. (Regent Street Online 2010.)

#### 4.4 Massimo Dutti -myymälä

Massimo Dutti -myymälät ovat yhtenäistä ympäristöä, joka on huolellisesti suunniteltu asiakkaita ajatellen. Myymäläkalustolle on ominaista puhdaslinjaisuus ja huippu muotoilu, mikä heijastaa nykyaikaisuutta tuomalla merkin ominaisuudet esiin.

Liikkeet on suunniteltu niin, että niissä olisi helppo liikkua. Tarkasti sijoitetun valaistuksen ja sovitushuoneiden ansiosta liikkeen sisustus näyttää selkeältä asiakkaille. Sen suunnittelee ja toteuttaa somistaja-koordinoitiryhmä, joka toteuttaa näyteikkunoat ja jokaisen myymälän ulkonäön brändin mukaiseksi. Tuotteiden esillepano on myös tarkasti koordinoitu, jotta jokainen myymälä olisi selkeästi jaettu eri kategorioihin, mutta säilyttäisi yhtenäisen ilmeen. (Inditex 2009c.)

Massimo Duttin eri mallistot tuovat esille eri tyyliä eri alueilla. Sekä miesten että naisten osastot ja mallistot on jaettu kahteen päätyylin: Casual ja Formal. Casual-malliston tunnelma on raikas ja nuorekas, kun Formal-mallisto on tyylikäs ja urbaani. Molemmat

linjat näkyvät omilla alueillaan, mutta koska ne ovat edelleen visuaalisesti yhtenäisiä, ne luovat huippuluokan boutique-vaikutelman.

Massimo Dutti myymälän sisäiset liikenneväylät (vaaka- ja pystysuunnat), myymälän ulkoasu, kalusteet, yksityiskohdat sekä valaistus ovat työkaluja, joiden avulla yritys luo erilaisia ympäristöjä ja viestii asiakkaille itsestään ja mallistoistaan. Sellaisten yksityiskohtien, kuten eritasoisten kattokorkeuksien ja eri lattiamateriaalien avulla Massimo Dutti korostaa tiettyjä alueita myymälässään samalla maksimoiden lattiatilan. Samalla brändi huomioi sellaisia seikkoja, kuten värielementtien ja ikkunoiden sijoittelu, koska ne ovat sellaisia tekijöitä, jotka voivat antaa lämmintä tunnelmaa ja luoda miellyttäviä ostokokemuksia. (Salcedo 2009.)

Kalusteet ovat toinen keskeinen osa malliston taustan muodostamista, samalla muut koriste-esineet ovat myös tärkeässä roolissa luodessaan haluttavaa tunnelmaa ympäristössä. (Salcedo 2009.)

Näyteikkunat, jotka ovat aina olleet väline kommunikoida asiakkaiden kanssa, herättävät Massimo Dutti -myymälöissä paljon huomiota (Salcedo 2009). Massimo Duttilla on yhtiön pääkonttorissa yli 50 hengen ikkunasomistajatiimi, joka on vastuussa siitä, että näyteikkunat kaikissa brändin myymälöissä maailmanlaajuisesti toistavat samaa tyyliä ja suunnittelua (Massimo Dutti 2011). Tällä tavalla tuotemerkin omalaatuisuus näkyy samalla tavalla kaikissa maissa, joissa Massimo Dutti omistaa liikkeitään.

Massimo Dutti -myymälät sijaitsevat 48:ssä eri maassa ja myymälöiden määrä on kasvanut yli 520 kappaleeseen. Lippulaivamyymälä sijaitsee Barcelonassa keskeisellä paikalla, kahden pääostoskadun välissä Barcelonan parhaaksi ostospaikaksi luokitellulla, Portal del Angel -kadulla. Yli 600 neliömetrin myymälä on levittäytynyt kahteen kerrokseen ja sisältää koko Massimo Dutti -valikoiman. Muut lippulaivamyymälät sijaitsevat mm. Lissabonissa, Singaporessa, Brysselissä, Lontoossa, Shanghaissa ja Pariisissa. Viimeisin myymälä avattiin Etelä-Koreassa joulukuussa 2010. Se on ensimmäinen Massimo Dutti -myymälä Etelä-Koreassa, mutta 27 Inditex Group -myymälä siellä. (Massimo Dutti 2011.)

## 5 Liiketoimintasuunnitelma

Kun on valinnut sopivan liiketoiminnan itselleen, täytyy seuraavaksi suunnitella, miten sen saa organisoitua. Tämä suunnitelma on välttämätön kaikille. Kaikille jotka aikovat pyytää rahaa hankkeen toteuttamiseksi, sekä pankkiireille ja sijoittajille, yrityksen työntekijöille. Ihmisille joille on ymmärtävä eri liiketoiminnan näkökulmia ja haasteita. Johtajat pystyvät liiketoimintasuunnitelman avulla huolellisesti analysoimaan ideoita, testata kohtuullisuutta ja realismia liiketoiminnassaan. (Pitkämäki 2001, 9.)

Ilman liiketoimintasuunnitelmaa ei voi ryhtyä kaupalliseen toimintaan, koska epäonnistumisen mahdollisuus on liian suuri (Lipiäinen 2000, 15).

Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, jossa kuvataan kaikki tärkeimmät osat tulevasta yrityksestä, analysoidaan kaikki ongelmat, joita saatetaan kohdata, sekä etsitään ja löydetään keinoja puuttua näihin ongelmiin. Toisin sanoen hyvin muodostunut liiketoimintasuunnitelma vastaa lopulta kysymyksiin: kannattaako investoida tähän liiketoimintaan, tuoko se tuloja, maksaako se kaikkia kuluja takaisin ja tuoko se voittoa? (Pitkämäki 2001, 9)

On erittäin tärkeää tehdä liiketoimintasuunnitelma paperille kaikkien määriteltyjen vaatimuksien mukaisesti ja tehdä erityisiä laskelmia. Tämä auttaa näkemään tulevia ongelmia ja auttaa ymmärtämään, ovatko ne ratkaistavissakaan. (Lipiäinen 2000, 15.)

Johtajan henkilökohtainen osallistuminen liiketoimintasuunnitelmaan on niin suuri asia, että jopa monet pankit ja sijoituspalveluyritykset kieltäytyvät ottamasta huomioon tukihakemuksia, jos liiketoimintasuunnitelma on laadittu yksinomaisesti ulkopuolisella konsulttipalvelulla alusta loppuun ja yrityksen johtaja on vain allekirjoittanut sen. Osallistumalla työhön henkilökohtaisesti hän näyttää mallia, muotoilee omaa tulevaa toimintaansa, ja samalla kokeilee sekä liiketoiminnan että omaa vahvuuttaan. (Finnvera 2010.)

Liiketoimintasuunnitelmat laaditaan yleensä seuraaviin käyttötarkoituksiin (Perkiö 2008):

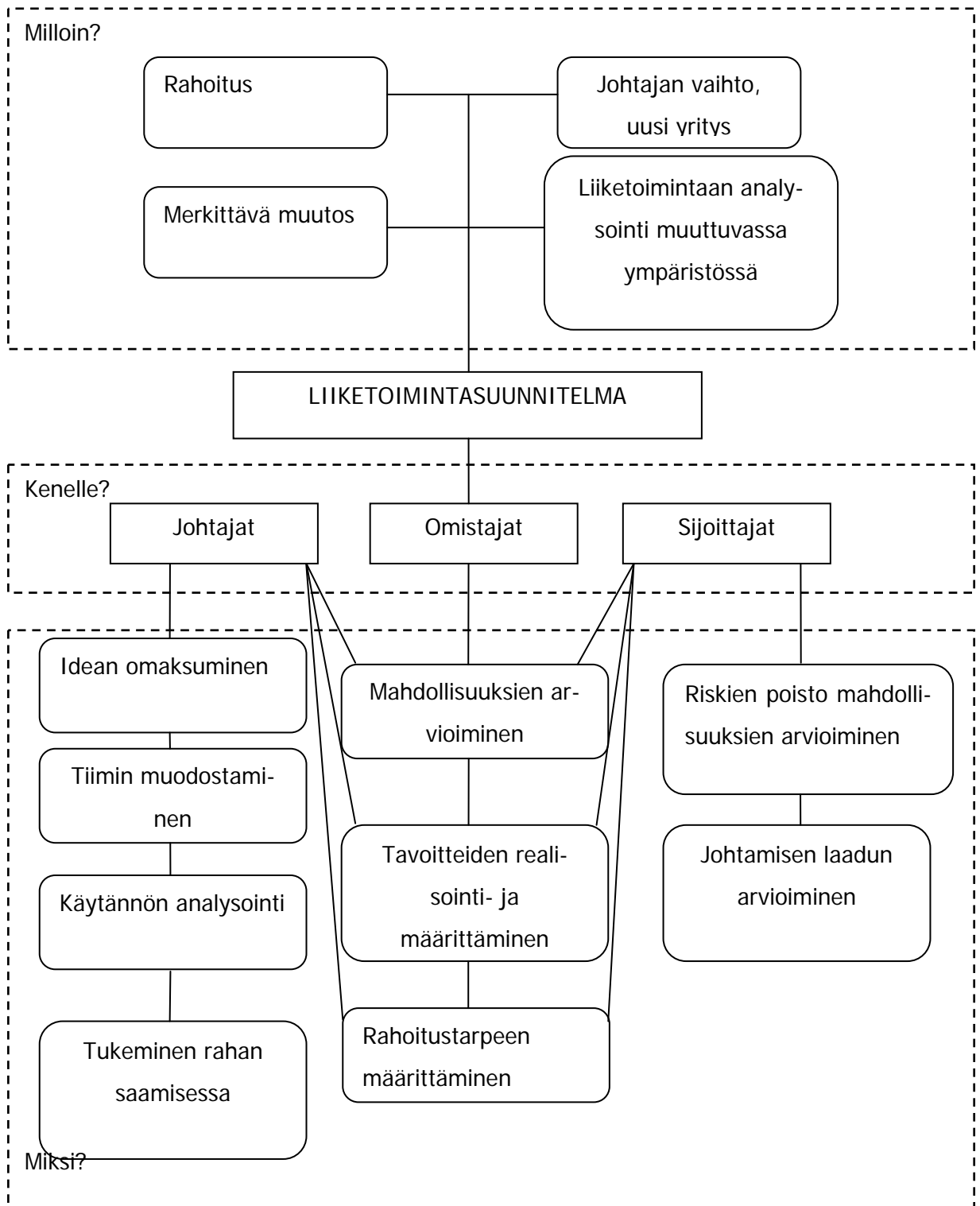
1. Ulkoiseen käyttöön. Esitetään projekti kaikkein suotuisimmassa valossa projektin ulkopuolisille ryhmille, kuten sijoittajille tai rahoittajille. (Pitkämäki 2001, 10.)
2. Sisäiseen käyttöön. Tässä esitetään projektin kaikki vahvuudet ja heikkoudet. Tätä liiketoimintasuunnitelmaa käytetään jatkuvana hallinnointivälineenä tulevaisuudessa. (Pitkämäki 2001, 10.)

Liiketoimintasuunnitelman suunnittelun aloittaminen ainoastaan sisäiseen käyttöön tarkoitetulla versiolla voi tuottaa merkittäviä hyötyjä. Kirjoittamisen prosessin aikana käsitellään monia asioita, jotka mahdollisesti eivät koskaan pääse ulkoiseen liiketoimintasuunnitelmaversioon. Mutta rahoittajat todennäköisesti tulevat kysymään vastaavanlaisia kysymyksiä, jotta saisivat tuntuman tutkimuksen vakavuudesta. Ne, jotka eivät tule olemaan valmiita näihin kysymyksiin tulevat epäedulliseen asemaan rahoittajien edessä. Siitä johtuu se, että on tärkeää, että kaikki strategian kehitysvaihtoehdot on laadittu etukäteen sisäiseen liiketoimintasuunnitelmaversioon. Etu on vielä siinä, jos sijoittajien osallistuminen on perusteltua. Näin sekä sijoittajalla että yrityksellä tulee olemaan vahva pohja yhteiselle sopimukselle. Näin ollen sisäisen liiketoimintasuunnitelmaversioon suunnittelu ensisijaisesti on molempien osapuolten etu. (Finnvera 2010.)

Suuri synty yritystoiminnassa on huijata itseään. Liiketoimintasuunnitelma, joka on laadittu vain ulkoiseen käyttöön usein kaunistaa todellisuutta. Usko omaan propagandaan voi olla tuhoisa tekijä yritykselle. (Perkiö 2008.)

## 5.1 Mihin liiketoimintasuunnitelmaa käytetään

Seuraavasta kuviosta nähdään, mikä on liiketoimintasuunnitelma, milloin ja miten sitä käytetään ja mihin osa-alueisiin sen voi jakaa.



Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet

Tällä kaaviolla kuvasin näkemykseni liiketoimintasuunnitelman tarkoituksesta. Sen avulla voidaan selvittää seuraavat asiat:

1. Selvittää tulevaisuuden kehitysnäkymät markkinoista.

2. Arvioida markkinoille halutun tuotteen tuotantokustannuksia, tasapainottaa niitä myyntihintojen kanssa ja selvittää mahdollisen idean kannattavuutta.
3. Etsiä mahdollisia sudenkuoppia, jotka voivat ilmestyä toiminnan ensimmäisenä vuotena.
4. Tunnistaa ne indikaattorit, jotka tulevat mahdollistamaan tilanteen säännöllisen seurannan ja kontrollin.

Liiketoimintasuunnitelma kirjoitetaan yleensä tulevaisuuden varalle, noin kolmeksi vuodeksi tai viideksi vuodeksi eteenpäin. Ensimmäisen vuoden perusindikaattorit tehdään yleensä kuukausittaisella jaottelulla, toisen vuoden neljännesvuosittaisella jaottelulla ja vasta kolmantena vuonna ainoastaan vuosittaisella jaottelulla. (Lipiäinen 2000, 22, 164.)

## 5.2 Miten liiketoimintaa suunnitellaan

Yrityksen tehokas suorituskyyky markkinataloudessa riippuu pitkälti siitä, kuinka luotettavasti se voi ennakoida oman lähi- ja kaukotulevaisuutensa kehittämistä, eli yksinkertaisesti ennustaa. Suurin osa liiketoiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta riippuu hallinnan hyvästä järjestämisestä, joten tärkein tehtävä on suunnittelu.

Mitä on suunnittelu? Suunnittelu on yrityksen kehitystavoitteiden määrittämistä, menetelmien, tapojen ja keinojen määrittelyä niiden saavuttamiseksi, ohjelmien kehittämistä ja enemmän tai vähemmän yksityiskohtaisen toimintasuunnitelmanäkymän suunnittelu tähän hetkeen ja tulevaisuuteen. Se on yksi tärkeimmistä edellytyksistä optimaalisen tuotantoon. Suunnittelu on tarpeen mille tahansa organisaatiolle, joka aikoo ryhtyä toimiin tulevaisuudessa. Suunnitteluprosessi mahdollistaa näkemään tulevia toimia liiketoiminnan organisoimisessa ja ennustamaan, mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Suunnittelu on erityisen tärkeää sellaisessa kaupallisessa toiminnassa, jossa edellytetään ennakointia pitkällä aikavälillä ja esisuunnittelua ennen yrityksen ensiaskeleita. (Lipiäinen 2000, 22–24.)

Yrittäjyyttä voidaan kuvata päätöksenteon prosessina, täytäntöönpanona ja tulosten arvioinnin toimintana, kun suunnitelma taas antaa perustan järkevään päätöksentekoon (Pitkämäki 2001, 10). Työskentely ilman suunnitelmaa on pelkkää reagoimista

tapahtumiin, kuin taas toiminta suunnitelman pohjalta on reagoimista odotettuihin ja ennakoituihin tapahtumiin. (Lipiäinen 2000, 15.)

Paras vaihtoehto, joka mahdollistaa näiden päätösten toteuttamisen on erityinen suunnitelman muoto, eli liiketoimintasuunnitelma (business plan).

### 5.3 Opinnäytetyön tavoite: liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, joka määrittelee yrityksen tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Se tarjoaa hyvin jäsennetyn ja tarkkaan mietityn järjestelmän tietoja ja tulevaisuudennäkymiä yhtiön kehittämistä varten. Siinä keskitytään markkinointiin, tuotantoon, organisatoriseen ja taloudelliseen strategiaan. Liiketoimintasuunnitelman pohja on yrityksen yleinen kehityskonsepti.

Tämän työn tavoite on laatia suosituksia Massimo Dutti -vaatemerkin Suomeen tuomiseen ja samanmerkkisen myymälän avaamiseen, franchising-toiminnan kautta kehittää liiketoimintasuunnitelma.

Tavoitteen saavuttamiseksi on tarpeen suorittaa seuraavat tehtävät:

1. Tutkia teoriaa, menetelmiä ja yrittäjyyden alan käytännön suunnittelua.
2. Kartoittaa Massimo Dutti –merkin asiakaskuntaa Helsingissä.
3. Kehittää liiketoimintasuunnitelma Massimo Dutti -vaatemerkin Suomeen tuomiseksi ja samannimisen vaateliikkeen avaamiseksi Helsingissä, Suomessa.



## 6 Massimo Dutti -myymälän liiketoimintasuunnitelma

Vaatteiden myynti on aina ollut kannattavaa liiketoimintaa. Vaatteilla on ollut ja tulee olemaan aina kysyntää. On luonnollista ihmisille peittää sekä suojata vartaloaan vaatteillaan. Tämän ihminen tekee suojautuakseen ulkoisilta vaikutuksilta, kuten sääolosuhteista ja hygieenisistä syistä, sekä näyttääkseen statuksensa, asemansa ja ryhmän, johon kuuluu. Nykyään tämä näyttäytymisen ilmiö on edelleen suuressa kasvussa ja ihmiset pukeutuvat eivät pelkästään suojatakseen itseään, mutta suurimmaksi osaksi näyttääkseen henkisen minänsä, erottuakseen joukosta. Vaatteita ostetaan paljon enemmän kuin tavallisessa kulutuksessa tarvittaisiin. Mikään ei sano niin paljoa ihmisestä kuin hänen omistamansa vaatteet. Ne heijastavat tulotasoa, sosiaalisiin ryhmiin kuulumista sekä elämäntapoja. (Koskennurmi-Sivonen 2008.)

Vaatteiden kautta ihminen ikään kuin rakentaa kuvaa itsestään sekä itselleen että muille. Näin ollen vaatekaupassa palvelun päätehtävä on auttaa asiakasta tämän kuvan muokkaamisessa. Eli mietitään, miten hän näkee itsensä, miten sellaisen ihmisen pitäisi pukeutua ja mikä sopii hänelle parhaiten.

Muotivaatteiden lisääntynyt kysyntä on osoitus väestön ostotoiminnan voimakkuudesta. Suurten kaupunkien asukkaat ovat valmiita antamaan paljon rahaa, jotta he saisivat tunnettua olonsa mukavaksi ja erottuisivat joukosta. Kalliita ja tunnettuja vaatemerkkejä, kenkiä ja asusteita myyvien kauppojen määrä on myös kasvussa.

### 6.1 Muotivaatteiden liiketoiminnan haasteet

Muotivaatteiden liiketoiminta on hyvin erityistä ja melko haastavaa toimintaa. Se on vaikeaa ennakoida muotivirtauksien ja suuntauksien takia. Nämä heilahtelut voivat tehdä tavaramerkin omistajan hyvin varakkaaksi, tai päinvastoin tuhota toiminnan yhden kauden aikana. Riippuvuus muodista, asiakkaiden oikuista ja mauista asettaa erityisiä vaatimuksia muoti-yrityksen johtamiselle ja liiketoiminnan harjoittamiselle.

## 6.2 Kysyntä

Muotimaailmassa vähittäiskaupan perusta on kysynnän ennustaminen. Siitä riippuu tavara, joka tulee yhtäkkiä epämuodikkaaksi, tai liian suuri sisäänosto voi joskus olla mahdotonta myydä edes ostohinnalla. Toisaalta riittämätön sisäänoston määrä voi johtaa ennen aikaiseen varaston ehtymiseen ja asiakkaiden turhautumiseen.

On tärkeätä huomioida, että monet asiakkaat käyvät kilpailijoiden myymälöissä silmäillen ja vasta sitten tulevat takaisin ostamaan. Suomen muotivaatteiden markkinoilla on mahdollista, että yksi uskollinen asiakas voi tuoda kaupalle muutama tuhat euroa vuodessa. Optimaalinen tavaroiden sisäänostomäärä on tärkeä liikkeen omistajalle myös siksi, että se säästää kuljetus- ja tullikuluja. Sisäänostosta vastaavat yrityksen hankintapäällikkö sekä markkinointipäällikkö, joiden tehtävä on tiiviisti tutkia muodin trendejä seuraamalla mahdollisia suuntauksia ensi kaudella ja suunnitella kaupan valikoima.

Koska Massimo Dutti -vaatemerkkikauppa tulee olemaan franchisingin avulla avattu ja sen takia tulee olemaan franchisingantajan (Inditex Groupin) päätösvallan alla, tavarain sisäänosto sekä valikoimien määrittäminen tulee tapahtuman Massimo Duttin sisäänostajien ja hankintapäälliköiden kanssa. Yhteistyössä saamme budjetoitua juuri suomalaisille sopivaan asiakaskunnalle ja markkinoille sopivan tavarain katteen. Minun osuudekseni jää tavarain realisointi Massimo Duttin sääntöjen mukaisesti ja voittoon pyrkien.

## 6.3 Asiakkuudet

Asiakasuskollisuus kuuluu yrityksen markkinoinnin strategian piiriin. Asiakasuskollisuus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen siten, että alhainen uskollisuus johtaa suureen asiakaspoistumaan ja sitä kautta kasvaviin uusasiakashankintakustannuksiin. Monella toimialoilla, joilla on laajat kuluttaja-asiakasmäärät kuten vähittäiskaupassa, tele-, pankki- ja media-alalla asiakasuskollisuus on liiketoiminnan strategisen johtamisen peruskysymyksiä. (Brandkeys 2011.)

### 6.3.1 Markkinointiviestinnän ja asiakasuskollisuuden väliset piirteet

Tällä hetkellä länsimaiden trendikkäiden kauppojen, suurten kauppaketjujen ja putiikki-en markkinointiviestintä (marketing communications) useimmiten perustuu suosittuun teoriaan, jota kutsutaan differential congruenceksi. Siinä otetaan huomioon kuluttajakäyttäytymisen erityispiirteet asiakkailla, jotka haluavat ostaa muodikasta tavaraa. Teoria pätee paitsi vaatemarkkinoilla, myös muilla markkinoilla, kuten asusteet, kosmetiikka, urheilutarvikkeet ja niin edelleen (Blankson 2011). Teorian ydin on se, että yrityksen markkinointipolitiikan tarkoituksena on muodostaa kaupan kuva maksimaaliseksi vastamaan potentiaalisten asiakkaiden käsitystä (self-image), mikä lopulta johtaa kuluttajien uskollisuuden lisääntymiseen tähän kauppaan (Garton 1995). On olemassa kaksi uskollisuuden esiintymistapaa, affektiivisuuden lisääntyminen (kaupan arvostus, emotionaalinen sitoutuminen, suositteluinen, kilpailijoiden ehdotusten huomioimatta jättäminen) ja käyttäytymisen lisääntyminen (ostojen toistuminen ja kertaostosten summien nousu) (Blankson 2011).

Differential congruence is achieved to a store loyalty, and thereby to the success of retail business. This requires the consumer's self-image and the consumer's image of the store to be as similar as possible. (Garton 1995)

Differential congruence is the positive balance between store's image and the customer's self-image. ("Blankson 2011)

Uskollisuuden muodostaminen ei välttämättä tarkoita kannustimien käyttöönottoa (esimerkiksi alennukset, lahjat ja kupongit). Jos merkki liittyy asiakkaiden mielissä omaan elämäntyyliin (esim. "tyylikäs liikenainen» = PRADA), niin he ostavat vain tämän merkin vaatteita. Mutta tärkeintä sitoutumisessa yhteen merkkiin on se, että se johtaa siihen, ettei asiakas vain osta vaatteita itselleen, vaan myös tiedottaa merkistä muille vertailuryhmäänsä kuluville.

### 6.3.2 Asiakasuskollisuuden luominen

Jos yritys tai kauppaverkosto täyttää tiettyjä edellytyksiä, niin siihen on mahdollista soveltaa differential congruence -teoriaa. Erityisen tärkeää on, että yritys tai kauppaverkko on selkeästi sijoittunut omassa ryhmässään, josta näkyy keitä he ovat, mitä he tarjoavat, kenelle tarjoavat ja mikä on heidän erikoisalaansa, sekä miten he eroavat kilpailijoista. (Achouri & Bouslama 1995.)

Lisäksi yrityksellä on oltava yksityiskohtainen muotokuva kohderyhmästä. Tämän kuvan muodostavat sosio-demografiset tekijät, ostoskäyttäytyminen ja mikä tärkeintä psyko-graafiset parametrit. Sosio-demografisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi sukupuolta, ikää, tuloja ja ammattia. Ostoskäyttäytymisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, mistä ostaa vaatteita, millä hinnalla ostaa vaatteita, kuinka usein ostaa vaatteita, kenen kanssa konsultoi ostoksista, kertaostoksen arvoa, vaatekaupassa käyntien määrä ennen ostopäätöstä ja media mieltymyksiä. Psykografiset tekijät ovat esimerkiksi vapaa-ajan viettotapoja ja harrastuksia. (Achouri & Bouslama 1995.) Tämän tieto voidaan saada suorittamalla integroitu markkinointitutkimus (Blankson 2011).

Massimo Duttin asiakaskunta on jo pitkälti määritelty ja löytänyt liikkeeseen. Tärkein ohjenuora Massimo Dutti -merkissä on nykyaikainen hienostuneisuus, joka korostuu korkeassa laadussa, muodikkuudessa ja ainutlaatuisuudessaan kohtuullisilla hinnoilla. Brändin asiakkaita ovat luonteeltaan elegantit ihmiset, jotka omaavat muotituntemusta ja halua olla ainutlaatuisia arvostetuissa vaatteissaan.

Ongelma on edelleen Suomen markkinat. Ruotsissa, Norjassa ja Venäjällä on jo pitkään ollut omia Massimo Dutti -liikkeitä ja niistä saadun kokemuksen perusteella kauppa on käynyt erinomaisesti jo yli 10 vuotta näissä maissa. Suomi kasvaa ja Helsinkiin ovat jo rantautuneet sellaiset putiikit kuin Max Mara, Max&Co ja Gues. Niiden väliin Massimo Dutti -liike voisi mukavasti sulautua, koska ostovoimaisia, laatua arvostavia urbaaneja sekä nuoria liikenaisia ja -miehiä löytyy ja he omaksuvat helposti uuden konseptin. Massimo Dutti valomainokset tulevat pysäkeille ja kävelykatujen varrelle ympäri pääkaupunkiseutua, myös isoihin ja arvostettuihin päivittäislehtiin, kuten esimerkiksi Helsingin Sanomat.

Tässä mielestäni pitäisi huomata mielenkiintoinen seikka: kun asiakas havainnoi itseään, hän valitsee joko nykyisen omakuvan (olen nyt) tai halutun (haluan olla) kuvan. Tämä ero on tiedossa psykologeilla ja valinta riippuu ihmisen itsearviointin tasosta ja halusta omaksua tiettyä sosiaalista liikkuvuutta, sekä halusta liittyä tiettyyn sosiaaliseen ryhmään. Kuitenkin yritykselle, joka myy muodikkaita vaatteita, ei ole niin tärkeää, mikä molemmissa ryhmissä reagoidaan samalla tavalla siihen, kun ilmestyy liike, joka vastaa konseptillaan heidän käsitykseen omasta itsestään.

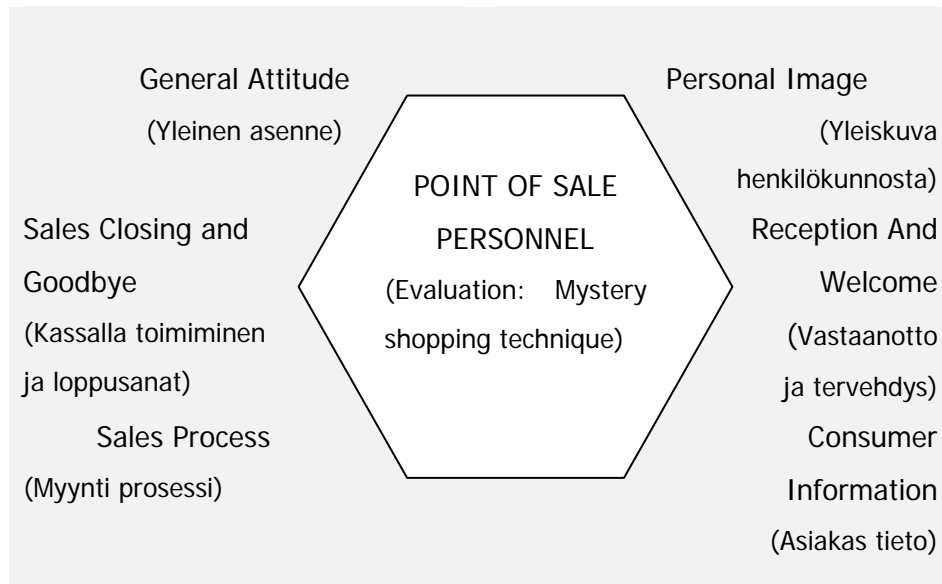
#### 6.4 Palvelu

Silloin kun on kyse korkealaatuisesta brändiliikkeestä, hallitseva markkinoinnin väline rakentuu viestinnästä ja pitkäaikaisista suhteista asiakkaisiin. Viestintä voi olla henkilökunnan viestintää, tai jopa omistajan viestintää asiakaskunnan kanssa. Kun henkilökunta tietää asiakkaan nimen ja tervehtii kanta-asiakasta henkilökohtaisesti, myyjä voi rakentaa sellaisen suhteen asiakkaaseen, joka muistuttaa enemmän ystävyyssuhdetta, ja samalla hän voi vahvistaa asiakasuskollisuutta. Raskaan asiakasvirtauksen myymäläketjulla on vaikeaa käyttää tätä periaatetta, mutta pienet eliittimyymälät päinvastoin mahdollistavat sen ja se on hyvin potentiaalisesti tuottavaa.

Kun puhutan Massimo Dutti -liikkeestä Suomessa, sellaisesta joka tulee sijaitsemaan Helsingin pääkadulla, esim. Aleksanterinkatu, niin voidaan ottaa huomioon yksittäispuutiikin markkinoinnin viestintämahdollisuudet asiakkaisiin hyvin tärkeäksi osaksi asiakasuskottavuuden strategiaa. Strategia ei ole pelkästään palvelun korkea taso, mutta myös tunnelma. Henkilökunnan tehtävä on luoda asiakassuhteita, ylläpitäen niitä ja pitää asiakkaat uskollisina Massimo Dutti -brändille. Hyvä henkilökunta luo kiinteän tiimiin, joka sisältää motivoituneita ihmisiä, jotka välittävät illuusion sitoutumisesta niin, että asiakkaat tuntevat tämän tunnelman.

Tässä yhteydessä haluan mainita mielenkiintoisen markkinointitekniikan, jota käytetään Euroopan vähittäiskaupoissa, kuten vaatekaupoissa, henkilöstön kesken. Esimerkiksi kun kaupassa ei ole sopivaa kokoa, mallia tai väriä varastossa, myyjä suosittelee asiakasta käymään kilpailijan liikkeessä, jossa voi olla sitä, mitä asiakas etsii. Vaikka näennäisesti tämä vaikuttaa väärältä lähestymistavalta, se on todella tehokas keino asiakasuskollisuuden osoittamisessa. Se sanoo "Me olemme niin kiinnostuneita auttamaan asiakkaitamme, että olemme valmiita uhraamaan kaupat ja antamaan niitä kilpailijayrityksille".

Alla olevassa kuviossa on esitetty henkilökunnan käyttäytymisen tärkeys asiakasuskottavuuden saavuttamisessa.



Kuvio 4. Työntekijöiden edellytykset asiakasuskottavuuden kohottamiseen (Salcedo 2007).

Massimo Dutti -konseptiin kuuluu panostaa yksilölliseen palveluun ja asiakkaan asenteeseen. "Asiakas on aina oikeassa" on se punainen lanka, joka näkyy kaikessa liikkeen sisäisessä ja ulkoisessa palvelussa. Henkilökunta tulee olemaan asiantuntevaa, hymyilevää ja ystävällistä sekä pukeutunut samanlaisiin työvaatteisiin, jotka määrittävät Massimo Dutti -pääkonttorissa. Asiakkaan tarpeisiin vastataan heti ja asiantuntevasti. Kaikki tieto, jonka asiakas haluaisi tietää tuotteista tai merkistä on annettava ja autettava asiakasta muissakin kuin ostoasioissa tarpeen mukaan.

Tässä vaiheessa on vielä vaikeaa sanoa, miten käy räätälöintipalvelulle Suomessa. Tuleeko se toteutumaan vai ei, ja jos tulee niin miten: Suomessa vai lähettilään avulla muualla maailmassa?

Tietysti sellaiset perinteiset välineet, jotka voivat rakentaa suhdetta asiakkaisiin voivat olla kaikki markkinointiviestinnän muotoja. Välineitä ovat esimerkiksi kirje (tavallinen ja e-mail), puhelin, web-sivu, blogi, sosiaalinen media ja niin edelleen.

Massimo Dutti -konseptissa ovat käytössä kanta-asiakaskortit, jotka toimivat myös maksuvälineenä (Massimo Dutti 2011), mutta en usko, että ainakaan ensimmäisinä vuosina Suomessa maksukorttijärjestelmää saa rakennettua, koska se vaatii sopimuksen

Luottokunnan kanssa. Mutta kanta-asiakasrekisteri ja kanta-asiakastiedotteet sähköpostitse ovat ja tulevat olemaan osa Suomessa toimiva konseptia.

## 6.5 Sijainti

Toinen piirre muotivaatteita ostavien asiakkaiden käyttäytymisessä, on liikkeen sijainnin arviointi. Massimo Duttin tapauksessa asiakkaina ei ole perheellisiä, jotka käyvät ostoksilla isoissa kauppakeskuksissa kaupungin laitamilla. Miksi paikalla on väliä? Tästäkin toimii sama differencial congruence -periaate. Alue, joka ympäröi liikettä, on mukana imagon muodostumisessa asiakkaiden mielessä. (Blankson 2011.)

Massimo Dutti -myymälät sijaitsevat ympäri maailmaa keskuskatujen varrella isoissa kaupungeissa, ja vain muutama liike sijaitsee kaupunkien tärkeimmissä isoissa kauppakeskuksissa.

Pitää olla tarkka, kuin valitse putiikin sijaintia. Kun vertaa useita vaihtoehtoisia kauppa-alueita on kiinnitettävä huomiota seuraaviin seikkoihin:






- Kauppa-alueen kuva tai kohderyhmän käsitys siitä
- Kilpailun tiheys, paljonko alueella on kilpailijoiden liikkeitä
- Jalankulkuliikenteen voimakkuus ja luonne
- Alueen tason sosioekonominen kehitys
- Uudisrakentamisen näkymä kauppa-alueella ja sen luonne
- Pysäköintimahdollisuus

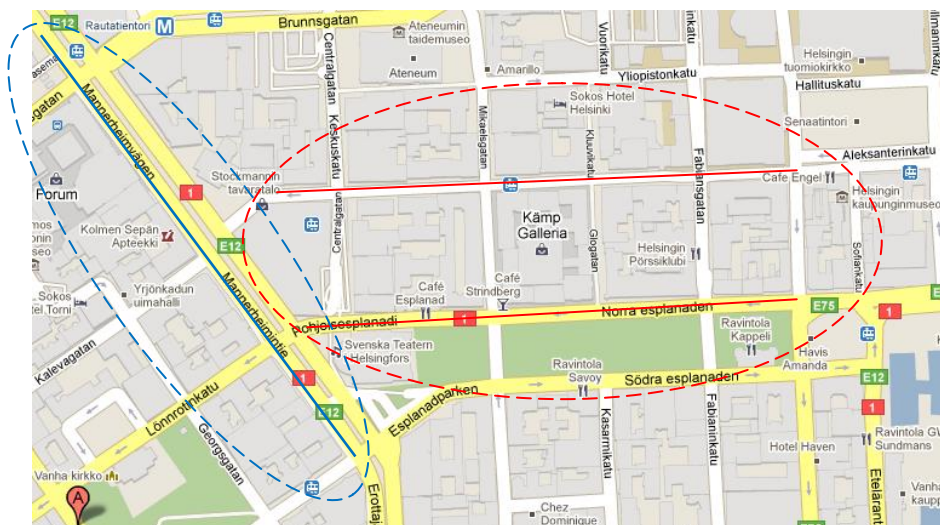
Seuraavaksi esitän tavan jolla voidaan arvioida ja nähdä, miten Suomessa markkinointialueet jakautuvat ja vielä tarkemmin miten ne jakautuvat katu- ja aluetasolla Helsingin ydinkeskustassa. Maakohtainen markkinointialue jaetaan strategiseksi markkinointialueeksi (strategic markets), yleiseksi markkinointialueeksi (main markets), toissijaiseksi markkinointialueeksi (secondary markets) ja alueelliseksi markkinointialueeksi (regional markets). Sama markkinointialueen segmentointi tehdään kaupunkitasolla, jolloin markkinointialueet jaetaan ensisijaiseksi- ja toissijaiseksi kaduiksi (first level street, second level street) sekä ensisijaisen- ja toissijaisen kadun vaikutusalueeksi (first level street's influence area, second level street's influence area) ja markkinointialueen ulkopuolella olevaksi alueeksi (outlying areas). (Salcedo 2007.)

Suomen markkinointialueen segmentointi:

1. Strateginen markkinointialue (STR.M): Helsinki (ydinkeskusta)
2. Yleinen markkinointialue (M.M): Espoo, Vantaa, Helsinki (lopud)
3. Toissijainen markkinointialue (SEC.M): Turku, Tampere ja Lappeenranta (Venäjän rajan läheisyyden takia)
4. Alueellinen markkinointialue (R.M): lopud Suomi

Helsingin markkinointialueen segmentointi:

1. Ensisijaiset kadut 
2. Toissijaiset kadut 
3. Ensisijaisen kadun vaikutusalue 
4. Toissijaisen kadun vaikutusalue 
5. Markkinointialueen ulkopuolella oleva alue 



Kuvio 5. Helsingin ydinkeskustan aluesegmentointi

Tässä ei oteta huomiota kauppakeskuksia, koska ne ovat oma ryhmänsä ja Massimo Dutti ei ensisijaisesti halua sijoittaa kauppakeskukseen Suomessa, paitsi ehkä Kampin kauppakeskukseen. Kamppi-kauppakeskus on siinä mielessä erikoinen tapaus, että se on uusi kauppakeskus Helsingissä ja sen vetovoima kasvaa vuosi vuodelta. Tämä johtuu sen sijainnista bussiaseman läheisyydestä ja sen ympäristöstä, josta rakennetaan eliittialuetta putiikkeineen ja ketjuhotelleineen.



Ensimmäisen Massimo Dutti -liikkeen sijaintistrategia on strateginen markkinointialue, eli ydin-Helsinki ensisijaiset kadut ja ensisijaisten katujen vaikutusalue sekä toissijaiset kadut. Ne ovat pääkatuja, joilla on suuri asiakasvirtaus ja ympäröivät liikkeet ovat laadultaan ja tasoltaan vastaavanlaisia kuin Massimo Dutti. Sellaisia paikkoja ovat Aleksanterinkatu ja sen vaikutusalue sekä Mannerheimintien alku.

## 6.6 Liikkeen sisäinen ympäristö

Sijainnin lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota liiketilan pinta-alaan, jossa pitäisi olla tarpeeksi tilaa sekä myymälälle että takatilalle ja varastolle. Massimo Dutti -myymälät on suunniteltu arvokkaan näköisen ympäristöön, jossa äärimmäisen tarkasti harkitaan asiakkaan tarpeita. Kaunis ja huolella valittu kalustus ja sen puhtaat, modernit linjat erottavat merkin laadullisesti kilpailijoistansa. Jokainen osasto on sisäisesti jaettu pu-keutumistyylien mukaisesti hienostuneesta mutta rennosta räätälöinnistä casual-tyyliin, urheilullisesta rennon vapaa-ajan viettoon ja alus- ja yöasuhiin. Jokaisella osastolla on laaja valikoima toisiaan täydentäviä asusteita, kuten kenkiä, laukkuja, vöitä, huiveja, solmioita ja hajuvesiä. (Massimo Dutti 2011.)

Työntekijöiden takatilan on oltava avara ja mahdollistettava mukava tauon vietto. Varastotilan on oltava myös tarpeeksi avara, jotta siihen mahtuisi tarpeelliset tavarat.

Oikea myyntipinta-ala määrittyy seuraavien seikkojen perusteella: on oltava tarpeeksi tilaa kokoelman esillepanolle brändin imagon mukaisesti ja laskettava kannattavuus jakamalla sijoitus- ja myyntisummat neliömetreillä.

Liiketilan etsimisessä täytyy olla joustava, sillä on erittäin vaikeaa löytää täydellistä myymälää pinta-alaltaan, tiloiltaan ja hinnaltaan samalla pitää olla niin uskollinen kuin mahdollista yrityksen sijaintistrategialle, mutta unohtamatta Suomen lakisääteisiä määräyksiä liiketilan ja työntekijöiden taukotilan pinta-aloista. Liiketilaa kohdistuu myös muita lakeja ja turvamääräyksiä.

## 7 SWOT-analyysi

Tässä luvussa määritellään Massimo Dutti -merkin vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat SWOT-analyysin avulla.

Taulukko 6. SWOT-analyysi, Massimo Dutti

Vahvuudet	Heikkoudet
laadukkaat materiaalit selkeät mallit hintataso keskihintainen-kallis monipuolinen valikoima useampi mallisto kattava kohderyhmä korkea palvelun taso yksityinen palvelu ja räätälöinti osa yhtä isoa ketjua asiakasuskottavuus tunnettu konsepti keskeinen sijainti	hintataso keskihintainen-kallis kohderyhmäjakauma mallistojen erilaisuus vähäistä kalliin näköinen imago ei niin tunnettu Suomessa kilpailu
Mahdollisuudet	Uhat
näkyvyys tunnistettavuus kasvu laajentuminen (uusi maa) uusi asiakaskunta Suomen muotitietoisuus kasvaa Venäjän turistit, varsinkin ale-aikaan	Yleisen taloudellisen tilanteen heikkeneminen kilpailu raaka-aineiden kallistuminen tuntuvasti veroprosentin nousu

## 8 Budjetti

Tämän otsikon alla kerään yhteen vain yleishöydyllisiä tietoja kannattavuuslaskelmasta, mutta en tee varsinaista laskelmaa, koska jouduin rajamaan opinnäytetyötäni ja poistamaan sieltä markkinointitutkimuksen ja markkinointisuunnitelman. Varsinainen tuloslaskelma olisi perustunut nimeomaan markkinointitutkimukseen ja sen antamin lukuihin. Voin vain arvioida, kuinka paljon mikäkin olisi maksanut ja paljonko olisin tarvinnut rahaa toteuttaakseni suunnitelmani. Toinen syy, miksi en aio tehdä edes suurpiirteistä laskelmaa on, koska en voi tietää etukäteen, paljonko koko Massimo Dutti-franchising-hanke minulle voisi maksa ennen kuin otan yhteyttä Massimo Duttin pääkonttoriin. Näin ollen olen päättänyt, että kirjoitan vain yleispäteviä asioita kannattavuuslaskelmista ja hyödyllisiä tietoja siitä, mitä on otettava huomioon ja mihin on suunnattava katseensa.

Kannattavuuslaskelma on arvokas työkalu yrityksen suunnitteluun ja johtamiseen. Se auttaa arvioimaan ja laskemaan paljonko yritys saa kuukausittain ja/tai vuosittain tuloja, jotka perustuvat ennusteisiin kuukausittaisesta myynnistä, kustannuksista ja kuluista. Ilman tuloslaskelmaa ei mikään yritys voi mitata kannattavuuttaan pysyvä yritystoiminnassaan. (Lipiäinen 2000, 317–338.)

Tuloslaskelma keskittyy kahteen marginaaliin, jotka ovat tulot ja kulut. tulot ja kulut jaetaan erilaisiin ryhmiin ja määritellään seuraavasti:

Taulukko 7. Tulot ja kulut (Salcedo 2009).

Tulot	Kulut
Koko myynti (total sales)	Suorat työvoimakustannukset (direct labor)
Sesongittain S/S vastaan F/W	Ennakonpidätykset (payroll taxes)
Tavallinen myynti vastaan ale-myynti	Vuokra
Mix (mallistot, luokat, linjat jne.)	Poistot (amortization)
Kappale ja euro (units & euros)	Varastopoistot (stock depreciation)

Jokaisen yrityksen on tuotettava tulosta. Tuloslaskelma mahdollistaa kannattavuuden laskemisen liiketoiminnalle, jos tietää myyntikustannukset ja katteen. Kannattavuus lasketaan helposti: jaetaan myyntikustannukset katteella ja saadaan kannattavuus, negatiivinen numero on tappiota ja positiivinen on voittoa prosenteissa. Jos kannattavuus on nolla, sitä kutsutaan kannattavuusrajaksi, jossa liiketoiminta ei tuo voittoa, mutta ei myöskään tee tappiota. (Salcedo 2009.)

Myyntikustannukset ovat kaikki ne kulut, jotka eivät sisälly itse myyntituotteeseen. Kate on se, millä saadaan katettua kaikki muut tuotteesta riippumattomat kustannukset. Eli myytävän tuotteen sisäänostohinnan lisäksi on laskettava mahdollinen kate, jotta saadaan voittoa. Kate lasketaan seuraavasti: myyntihinnasta vähennetään sisänostohinta ja jaetaan myyntihinnalla. Tulokseksi saadaan prosentuaalinen kate. (Salcedo 2009.)

Jotta voitto olisi laskettu oikein, uuden yrityksen perustamisessa on otettava huomioon kaikki mahdolliset kulut ja menot vuosia eteenpäin. Yrityksen kannattavuuden määrittämisessä lasketaan alkuinvestointi ja alkupääoma sekä korjauksiin- ja/tai rakentamiseen menevät poistorahat (amortization), jotka perustuvat vuokrasopimuksen keston. Uutta liikettä avatessa tarvitaan rahaa myös sisustamiseen ja kalusteisiin, joiden poisto voidaan laskea viideksi, kymmeneksi ja kahdeksikymmeneksi vuodeksi riippuen kalusteista, sekä muut liikkeen toimintaan kuuluvat mahdolliset tuotteet kuten tietokoneet, hälytyslaitteet ja ohjelmistot, joiden poisto (amortization) tehdään joka viides vuosi (Salcedo 2009). Koska tässä tapauksessa kysymys on liikkeen avaamisesta franchising-toiminnalla, nämä kaikki kulut, paitsi liiketilan korjaustyöt ja vuokra, tulevat kuulumaan alkuinvestointiin, jonka suuruuden määräävät Massimo Dutti ja Inditex Group. Tällä tavalla aloittaminen on paljon helpompaa koska ei tarvitse itse miettiä näiden kaikkien tarvittavien tuotteiden hankkimista ja erikseen niihin investoimista. Se, mitä on laskettava ennen liikkeen avaamista, on väliaikainen voitto ja tuloslaskelma kolmeksi vuodeksi kolmella eri tapahtumien ketjuilla eli skenaarioilla: pessimistinen, realistinen ja optimistinen (Salcedo 2009). Tämä tehdään sen takia, että saadaan tunnusta siitä, minkälaista voi olla, jos kaikki ei mene hyvin heti alusta alkaen. Nämä tapahtumaketjut tulevat auttamaan ennakkointia, kun liiketoiminta on jo pystyssä ja saadaan jo ensimmäiset luvut myynneistä. Näistä skenaarioista selviävät myös takaisinmaksun aika ja sijoittajan mahdollinen voitto, joka maksetaan noin 3-4 vuoden

kuluttua. Voitin pitäisi olla noin 15–20 % sijoitusmäärästä. Jos prosenttiluvut ovat vähemmän, niin sijoittajien osallistuminen projektiin ei ole houkuttelevaa, ja sama periaate on, jos takaisinmaksujen aika alkaa olla enemmän kuin 4 vuotta. Sijoittamisen kannattavuus lasketaan jakamalla voitto ennen veroja alkuinvestoinnilla. (Salcedo 2009.)

## 9 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä olen käsitellyt ja avannut sisältä päin kolme aivan erilaista, mutta toisiinsa liittyvää asiaa: Mitä on franchising ja miten se toimii? Millainen Massimo Dutti on ja mihin sen liikeidea perustuu? Mikä on liiketoimintasuunnitelma? Lopuksi kirjoitin liiketoimintasuunnitelman, joka yhdisti nämä kolme asia yhteen, ja josta tuli suunnitelma, miten tulee toimia, jos aikoo ryhtyä yrittäjäksi franchisingin avulla.

Selvitin, ettei mikään asia joka vaikuttaa ensi silmäyksellä helpolta ole niin yksinkertainen. Franchising on hyvin hidas ja vaativa prosessi, vaikka on se helpompi tapa toimia kuin aloittaa ihan alusta oman liiketoiminnan harjoittaminen ilman ulkopuolista apua ja valmista konseptia. Toisalta franchising on hyvin kallista puuhaa. Rahaa menee sekä franchisingantajalle, myös konseptinmukaisen tilan hankkimiseen ja paljon muuhun. Olen opiskellut Metropolia Ammattikorkeakoulussa neljä vuotta muotisuunnittelua ja tiedän paljon erilaisista muotitaloista, muotiin liittyvistä asioista, merkeistä ja niiden perustamisesta. Kuitenkaan ei ole kaikille selvää miten merkkiä tutkitaan ja miten paljon tietoa voi löytää, sekä miten paljon aika siihenkin voi kulua. Muotimerkkien tutkiminen on mielenkiintoista ja sillä kerätään arvokasta tietoa. Ymmärsin, miten tärkeää on olla tietoinen muotimerkkien toiminnasta ja miten sellaista tietoa voi hyödyntää. Opinnäytetyöni on hyvä esimerkki tuleville polville siitä, miten muotimerkkiä tutkitaan ja miten kerrytettyä tietoa voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnassa.

Kirjoittaessani liiketoimintasuunnitelmani olen kiinnittänyt paljon huomiotani kysymyseen siitä, miksi liiketoimintasuunnitelma tarvitaan ja miten siitä hyödytään. Tämän selvitettyäni annoin selkeän kuvan liiketoiminnan hyödyllisistä puolista.

## 10 Johtopäätökset

Tämä työ on ollut työläs ja monimutkainen. Lopullinen työ ei ole valmis, koska itse ajattelen, että tämä työ valmistuu siten kun olen tehnyt suunnitelmani loppuun asti ja saanut aikaiseksi tarvittavat laskelmat. Tässä vaiheessa olen varma, että Massimo Dutin tuomine Suomeen on kannattavaa.

Itse opin tästä työstä, että tarkka suunnittelu ja valmistautuminen ovat kaiken A ja O. Ja tehtyäni kunnolla töitä sain lopputulokseksi hyvän ja vahvan pohjan tulevaisuudelle, jossa aion käyttää tätä työtäni pohjana. Muille tämä työ on myös hyödyllinen, koska samankaltaisia töitä ei ole tehty paljoa aikaisemmin. Tarkoitan, että tutkielmia, joissa olisi tutkittu alustavasti jotain muotimerkkiä ja sovellettu tietoa liiketoimintasuunnitelmaan ei ole paljoa. Tietenkään franchising itsessään ei ole uusi aihe opinnäytetöissä, mutta on aika vaativa minunlaiselleni, joka ei ole opiskellut liiketaloutta enempää kuin muutaman peruskurssin englanninkielisen puolivuotisen vaihdon aikana. Opinnäytetyössäni yhdistyvät liiketalouden osaaminen, muotialan tuntemus ja niiden yhteen sovittaminen.

## Lähteet

Achouri Mohamed Ali & Bouslama Néji. The Effect of the Congruence between Brand Personality and Self-Image on Consumer's Satisfaction and Loyalty. <http://www.ibimapublishing.com>, luettu 12. 1.2011

Blankson Charles 2011. Retailing and Marketing Marketing in Retailing Organizations.

Brand Keys 2011. <http://www.brandkeys.com/index.cfm>, luettu 10.11.2010

Diaz Abel 2009/2010. Channels of Distribution. IED. Barcelona

Finnvera 2010. <http://www.finnvera.fi>, luettu 10.11.2010

Franchise Finders 2011. <http://www.franchisefinders-hcsv.com>, luettu 10.11.2010

FranCon Franchise Consulting 2010. <http://www.francon.fi>, luettu 10.11.2010

Garton A. Philip 1995. Differential congruence. <http://www.deepdyve.com/lp/emerald/store-loyal-a-view-of-differential-congruence-SIV0JGyZ0w?key=emerald>. luettu 13.11.2010

IFA Aducational Foundation 2010a. <http://www.franchise.org>, luettu 10.11.2010

IFA Aducational Foundation 2011b. An Introduction to Franchising. [http://emarket.franchise.org/Insider/images/introtofranchising\\_final.pdf](http://emarket.franchise.org/Insider/images/introtofranchising_final.pdf), luettu 5.1.2011

Inditex Annual Report 2009a. <http://www.inditex.com>, luettu 10.11.2010

Inditex Group 2011b. <http://www.inditex.com>, luettu 10.11.2010

Inditex Press Dossier 2009c. <http://www.inditex.com>, luettu 10.11.2010

Inditex Press Releases 2010d. <http://www.inditex.com>, luettu 10.11.2011

Koskennurmi-Sivonen Ritva 2008. Pukeutumisen ja vaatetuksen teoreettiset ja kulttuuriset perusteet. <http://www.helsinki.fi/~rkosken/rks1.pdf>, luettu 5.1.2011

Lipiäinen Toivo 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen. Jyväskylä. Gummerus.

Massimo Dutti 2011. <http://www.massimodutti.com>, luettu 10.11.2010

Massimo Dutti Blog 2011. <http://www.massimodutti.com/blog/?s=baby>, luettu 5.1.2011

Norton Seth W2011. An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. Washington University. <http://www.jstor.org/pss/2352900>, luettu 10.11.2010



Perkiö Anne 2008. Yritystoiminnan perusteet. Liiketalouden koulutusohjelmanjohtaja. Vantaan EVTEK-ammattikorkeakoulu.

Pipes Kerry 2007. Multiunit rookies make up in attitude what they lack in experience. Multi-Unit Franchisee magazine. <http://www.mufranchisee.com/article/361>, luettu 10.11.2010

Pitkämäki Ari 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki, Kauppakaari

Regent Street 2010. <http://www.regentstreetonline.com>, luettu 10.11.2010

Salcedo Elena 2009. Retail Marketing. Barcelona IED.

Suomen Franchising Yhdistys Ry 2010b. Lehdistötiedote 24.3.2010. <http://www.franchising.fi>, luettu 10.11.2010

Suomen Franchising Yhdistys ry 2011a. <http://www.franchising.fi>, luettu 10.11.2010

Tuunanen Mika 1999-2003. Esseitä franchisingista Suomessa – Empiirisiä löydöksiä franchiseantajista, franchiseottajista ja heidän välisistä suhteistaan. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Vidgren Petri & Virtanen Suvi 2007. Case VILA Clothes- Unelmasta toteutukseen. Opin- näytetyö. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Liiketalous.

Artikkeleita Massimo Dutti -merkistä

- Massimo Dutti's credit-crunch chic

Ashworth Anne. Massimo Dutti's credit-crunch chic. Artikkel. March 28, 2008

[http://women.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/women/fashion/article3633139.ece](http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/fashion/article3633139.ece)  
13.1.2011

- Massimo Dutti, Zara's big sister is a classically chic sort of girl

Ashworth Anne. Zara's big sister is a classically chic sort of girl. Artikkel. June 7, 2006. The Times

[http://women.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/women/article672179.ece](http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/article672179.ece)  
13.1.2011

